



AGOTA GIEDRĖ RAIŠIENĖ

**ORGANIZACINĖS
SĖKMĖS UGDYMO PRATYBOS**



MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

Mykolo Romerio universitetas

Agota Giedrė Raišienė

Organizacinės sėkmės ugdymo pratybos

Metodinis leidinys

Vilnius
2011

UDK 658.3(075.8)
Ra-144

Recenzavo:

prof. dr. Giedrė Kvieskienė, Vilniaus pedagoginis universitetas
prof. dr. Vytautas Pakalniškis, Mykolo Romerio universitetas

Autorės indėlis:

doc. dr. Agota Giedrė Raišienė – 284 psl. (9,00 autorinių lankų)

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto tarybos 2011 m. birželio 20 d. posėdyje (protokolas Nr. 1PV-50) nutarta leidinį spausdinti.

Mykolo Romerio universiteto Vadybos katedros 2011 m. gegužės 21 d. posėdyje (protokolas Nr. 1VK-9) leidinį rekomenduota spausdinti.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo spaudai komisija 2011 m. rugsėjo 14 d. posėdyje (protokolas Nr. 2L-17) leidinį patvirtino spausdinti.

Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.

Turinys

Pratarmė	9
I DALIS. Organizacijos ir darbas jose: įvadinės sampratos	16
1. Tiesos ir mitai.....	17
2. Darbas – svajonė, darbas – bausmė.....	19
3. Dilemos organizacijose	21
II DALIS. Asmenybės pažinimas	25
4. Gardžios alyvuogės.....	26
5. Paslaptinga dvidešimtinė	28
6. Gyvenimo autobusas	30
7. Čia nieko nėra	33
8. Dėmesio! Jus stebi!	35
9. Pirmasis įspūdis klaidina	41
10. Pažįstamas nepažįstamasis	44
11. Aš tau pasakysiu, kas jis.....	48
12. Darbo kabinetas: vadovo ar vadovės?	51
III DALIS. Motyvavimas	57
13. Būk kuo nori būti!	58
14. Malonūs žodžiai.....	60
15. Motyvavimo programos	62
16. Motyvuojantis atlygis.....	65
17. Surask teorijos „tėvą“	68
18. Vadybos ekspertas	70
IV DALIS. Komunikavimas	72
19. Girdžiu, kad kalbi, girdžiu, ką sakai.....	73
20. Įdėmusis klausytojas.....	75
21. Emocijų fontanas	78
22. Kalbėjimo maniera	82
23. Kaukės.....	84
24. Leiskite pasitikslinti.....	86
25. Nereikalingi pagražinimai.....	91

26. Nuomonę gerbt!.....	93
27. Seku seku pasaką	96
28. Pasikalbėjime be žodžių.....	100
29. Taškas, taškas, rutuliukas.....	110
V DALIS. Komandos	112
30. Bokštų statyba	113
31. Dailininkai.....	116
32. Jungtys.....	117
33. Kolektyvinis menas	119
34. Paranojos priepuolis.....	121
35. Pelkė	123
36. Peržengti Rubikoną	125
37. Šokanti staltiesė.....	127
VI DALIS. Vadovavimas ir lyderystė	130
38. Išsilavinusio lyderio žodynas	131
39. Stumk trauk.....	134
40. Ypatingas lyderis po padidinamuoju stiklu.....	136
41. Vadovauti: su rėmais ar be jų?.....	158
42. Vadovavo... prapulčiai	163
43. Lyderis – vedlys ar pasekėjas?	166
44. Viaduko statybos	170
VII DALIS. Konfliktų valdymas.....	173
45. Misija – taikdarys	174
46. Atgniaužti kumštį.....	189
47. Konflikto sandara	191
48. Konfliktų sprendimo strategijos	193
VIII DALIS. Kūrybinis mąstymas, pokyčių valdymas, sprendimų priėmimas	199
49. Kūrybinio mąstymo treniruotė	200
50. Kokie vadovai, tokie ir pokyčiai.....	204
51. Esminiai pokyčių elementai	206
52. Penki kodėl.....	208

53. Sprendimų priėmimo profesionalas.....	210
54. Idėjų mainai.....	214
55. Strategija „Nevykėliai“	215
56. Protingi žmonės, neprotingi sprendimai.....	217
57. Šešios mąstymo skrybėlės	223
IX DALIS. Streso valdymas.....	227
58. Progresuojanti raumenų relaksacija.....	228
59. Muzikos valandėlė.....	230
60. Mano vaikystės namai.....	233
61. Muilo burbulai	234
62. Pasijuokime	235
63. Dailės pamoka.....	237
X DALIS. Organizacijų struktūros	239
64. Organizacijų struktūros. Dėlionė	240
65. Pasislėpusios organizacijų struktūros	242
XI DALIS. Organizacijų kultūra	244
66. Man patinka čia dirbti.....	245
67. Tautinė tapatybė ir karjera	247
68. Organizacinės kultūros plėtojamos problemos	249
69. Organizacijos simbolių tinklas	254
70. Gyvenimas – ne tik darbas	259
Literatūra	263
1 priedas. Atgalinio ryšio anketa.....	266
2 priedas. Kokią užduotį rinktis, jei turiu 15 min.?	268
3 priedas. Kokią užduotį rinktis, jei turiu 30 min.?	269
4 priedas. Kokią užduotį rinktis, jei turiu daugiau nei 30 min.?	271
5 priedas. Individualios užduotys.....	272
6 priedas. Užduotys mažoms grupėms	273
7 priedas. Užduotys didelei grupei.....	275
8 priedas. Užduotys, atliekamos poromis.....	276
9 priedas. Žinių patikrinimo testas	277

„Galime tik pasidžiaugti, kad Lietuva sulaukė pirmosios plataus pobūdžio praktinių užduočių seminarams ir renginiams knygos.

Mokomės visą gyvenimą... O kai mokymosi procesas kūrybiškas ir praktiškas, išmokstame žymiai greičiau, informaciją išlaikome ilgiau, formuojasi įgūdžiai.

Kaip tai pasiekti? Ši knyga – puiki praktinė priemonė ir pagalba dėstytojams, mokymo specialistams bei įmonių vidiniams treneriams, vadovams. Ją verta paskaityti ne tik pradedantiesiems, bet ir patyrusiems. Kiekvienas atras naujų idėjų ar įkvėpimo.“

Rasa Čelkienė,

UADB „ERGO Lietuva“ Vilniaus regioninio centro direktorė

„Mano žiniomis, tai pirmoji lietuviškai parašyta knyga, kurioje sukaupta tiek daug užduočių, jungiančių teoriją ir praktiką, pažinimo ribų plėtimą ir specifinių, efektyviam darbui būtinų įgūdžių treniravimą.

Esu ne tik vadovas, bet ir buvęs Agotos Giedrės Raišienės studentas, todėl esu patyręs, kad šios užduotys gali būti naudingos ir studentams, ir darbuotojams, ir vadovams.“

Arvydas Murza,

TEO LT, AB Šiaulių regiono direktorius

„Agotos Giedrės mokymai, kuriuose ji naudoja daugumą šioje knygoje pateiktų užduočių, formuoja geresnį darbuotojų tarpusavio supratimą, padeda sėkmingiau bendrauti ir susidoroti su darbinėmis problemomis, leidžia patiems atrasti galimybes sudėtingus klausimus spręsti naujais, paprastais, bet tuo pačiu netradiciniais sprendimo būdais.

Mūsų įmonės darbuotojai su dideliu įkvėpimu vykdė Agotos Giedrės parengtas užduotis, sistemino gautus rezultatus ir suprato, ką turėtų daryti kitaip. Užduotys buvo ne tik naudingos, bet ir įdomios. Visiems dalyviams labai patiko, darbuotojai įvertino tai, kaip dovana jiems.“

Aldona Žaldokienė,

UAB „Algoritimų sistemos“ personalo vadovė

„Užduotys šioje knygoje metodiškai nuoseklios, tikslios ir aiškios.

Nuolat dalyvauju kompetencijos tobulinimo seminaruose, domiuosi mokymo naujovėmis, todėl vienareikšmiškai sakau – šios aktyvios užduotys naudingos, jos „pravėdina“ kolektyvo mikroklimatą, suartina ir leidžia pažinti vieniems kitus. Neabejoju, kad su savo suaugusiais mokiniais išbandysime dar ne vieną autorės siūlomą pratimą.“

Mokytoja metodininkė Jolanta Labuckaitė

„Kiekvienos organizacijos svarbiausias įrankis – žmonės. Individo, grupės elgesys formuoja bendrą organizacijos atmosferą bei atitinkamai įtakoja organizacijos elgseną. Neturint efektyvių priemonių valdyti organizacijos narius ir nežinant, kaip identifikuoti tikrąją organizacijos efektyvumo problemą, konkurencinėmis sąlygomis organizacija pasmerkta žlugti arba tiesiog „vegetuoti“. Svarbu suvokti, jog organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymas yra toks pat svarbus ir ne mažiau dėmesio reikalaujantis, nei organizacijos veiklos tikslas.

Šioje knygoje pateiktos užduotys gali būti vienu iš įrankių, kurių tinkamai panaudojus, organizacijos valdymas taps kūrybišku užsiėmimu, orientuotu į efektyvų ir tikslingą organizacijos tobulėjimą ir iškeltų tikslų pasiekimą.“

Mantas Burokas,
UAB „Visagino atominės elektrinės“ teisės reikalų vadovas

Pratarmė

Pratybų, kurias laikote rankose, tikslas – plėtoti organizacijose dirbančių vadovų, specialistų bei būsimųjų darbuotojų bendrąsias kompetencijas, kad jų ir organizacijos veikla būtų efektyvi.

Knyga skirta plačiam skaitytojų ratui:

- *universitetų ir kolegijų dėstytojams bei studentams*, besigilinančiams į vadybos, psichologijos, sociologijos dalykus, pavyzdžiui, į organizacijų vadybą, organizacinę elgseną, personalo vadybą, organizacijų psichologiją, socialinę psichologiją, socialinę darbą, gerovės sociologiją ir daugelį kitų. Bendravimo, sprendimų priėmimo, konfliktų valdymo užduotys taip pat naudingos studijuojantiems teisę, ekonomiką, edukologiją;
- *mokymo specialistams*, dirbantiems privačiame sektoriuje ir organizuojantiems žmonių išteklių tobulinimo(si) seminarus bei renginius;
- *mokyklų pedagogams*, manantiems, jog jų pareiga – padėti mokiniams susidaryti socialiai vertingas asmenines pasaulio suvokimo struktūras, ir savo misiją suprantantiems plačiau nei vien tik kaip vadovėlinės informacijos perdavimą;
- *vadovams bei įmonių vidiniams treneriams*, ieškantiems įkvėpiančių komandos „apšildymo“ ir telkimo, lyderystės, bendravimo, sprendimų priėmimo ir klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo užduočių.

Pagrindinis knygoje pateiktų užduočių tikslas – palengvinti mokymąsi, paversti jį spontanišku, kuriančiu žinių tinklus, suteikiančiu daugiau erdvės individualiems gebėjimams ir skirtumams, atliepiančiu skirtingas asmeninio tobulėjimo preferencijas, sudarančiu prielaidas geriau suvokti organizacinių problemų priežastis ir tinkamai jas spręsti.

Kviečiame į mokymo procesą žiūrėti paprasčiau, kūrybiškiau ir atsakingiau. Vadinamasis sausas faktų kalimas, daugybės teorinių žinių reikalaujančios užduotys vargina ir slopina mokymosi motyvaciją. Nereikalinga tarptautinių žodžių ir terminų gausa anaipol nepraturtina

kalbos turinio, atvirkščiai – užkerta kelią į klausytojų sąmonę. Metodas „vienas dalyvis vienu metu“ leidžia kitiems dalyviams tinginiauti, nuobodžiauti, likti neišklausytiems, nusivylusiems ir piktiems dėl tuščiai sugaišto laiko. Tad užduotys šioje knygoje sudarytos taip, kad įtrauktų kiekvieną asmeniškai ir visus kartu, kad mokymo specialistui tektų ne scenos žvaigždės, žinių auditoriaus arba neprilygstamo profesionalo, o mokymosi pagalbininko vaidmuo.

Knygoje pateikiamos ir adaptuotos, ir visiškai naujos užduotys. Jas galima taikyti gilinantis į įvairias organizacijų valdymo ir darbo efektyvumo temas, tobulinant skirtingas organizacijų, komandų ir individų veiklos sritis. Užduotys ugdo bendrąsias kompetencijas, kurios yra itin reikšmingos, įgyvendinant kasdienius kompleksinius organizacijos funkcionavimo uždavinius ir įveikiant išskylančias problemas. Pavyzdžiui, gebėti veiksmingai bendrauti būtina ir susirinkimuose bei derybose, ir sprendžiant konfliktus, ir priimant sprendimus, ir, žinoma, siekiant sėkmingai vadovauti. Turėti grupinio darbo žinių ir įgūdžių reikia ir įgyvendinant projektus, ir aptarnaujant klientus, ir plėtojant pokyčius, ir t. t.

Taigi užduotys orientuotos į praktinių bendravimo, bendradarbiavimo, sprendimų parengimo, konfliktų valdymo, streso mažinimo, asmens pažinimo ir motyvavimo, grupinės elgsenos valdymo gebėjimų formavimą bei stiprinimą, entuziazmo, smalsumo, kūrybiškumo žadinimą, savivertės ir pagarbos kitam žmogui didinimą. Aukštųjų mokyklų dėstytojams siūloma dalykinių žinių įtvirtinimo užduočių.

Knygos ir užduočių struktūra

Knygą sudaro vienuolika dalių, kuriose pateikiamos skirtingų temų užduotys, – iš viso 70 užduočių. Pateikiant užduotis laikomasi loginės sekos *individas, grupė, organizacija*.

Kiekviena dalis pradedama apibendrintu užduočių tikslų ir plėtojamų gebėjimų pristatymu. Nurodoma kiekvienos užduoties paskirtis, dalyvių darbo forma, trukmė, reikiamos priemonės, pateikiamas išsamus užduoties aprašas, taip pat diskusijos ir patirties apibendrinimo klausimai. Kai kurios užduotys papildytos jų atlikimo variantais.

Knygos prieduose rasite dėstytojo darbo vertinimo anketos pavyzdį (1 priedas), žinių patikrinimo testo pavyzdį (9 priedas) ir septynias lenteles, paspartinančias tinkamos užduoties paiešką (2–8 priedai):

- Kokią užduotį rinktis, jei turiu 15 min.?
- Kokią užduotį rinktis, jei turiu 30 min.?
- Kokią užduotį rinktis, jei turiu daugiau nei 30 min.?
- Individualios užduotys
- Užduotys mažoms grupėms
- Užduotys didelei grupei
- Užduotys, atliekamos poromis

Svarbu atkreipti dėmesį, kad knygoje nerasite atsakymų į užduočių klausimus. Tikimės, jog naudosiantys knygą specialistai turės reikiamų dalykinių kompetencijų padėti sėkmingai įveikti užduotis savo ugdytiniams. Be to, priklausomai nuo siekiamo tikslo bei nagrinėjamos temos, užduoties rezultatų interpretacija gali pasižymėti skirtingais akcentais, tad konkretūs atsakymai tik apribotų galimybes ieškoti savųjų tiesų.

Knygos pabaigoje pateiktas literatūros, kuria buvo remtasi kuriant užduotis, sąrašas. Kai kurie šaltiniai gali būti naudingi ieškant daugiau pratimų savo studentams arba darbuotojams.

Kaip pasirinkti užduotis

Pirmiausia atsižvelkite į tai, kokią temą gvildenate. Tačiau turėkite omenyje, kad daugelis užduočių yra parankios ne vienai temai. Neapsiribokite turiniu, pavartykite susijusių temų užduotis, modifikuokite jas pagal savo sumanymą!

Antra, apsispręskite, kokios patirties linkite dalyviams. Apsvarsdykite: tai bus praktinė teorijos iliustracija, realių būdingų problemų sprendimas, darbui reikalingų įgūdžių ir gebėjimų lavinimas ar tradicinis mokymo(si) proceso elementas, siekiant suaktyvinti kuo daugiau besimokančiojo informacijos priėmimo kanalų? Kiekvienos užduoties pradžioje trumpai apibūdinama užduotis – tai turėtų palengvinti jūsų pasirinkimą.

Trečia, apsispręskite, kiek laiko skirsite užduotims. Planuodami darbo su grupe trukmę, skirkite užtektinai laiko dalyvių diskusijoms ir patirčiai apibendrinti. Šis klausimas yra labai svarbus, nes patirties ref-

leksija padeda suprasti įgytų žinių reikšmę ir vertę, pasirengti jas taikyti. Kitaip tariant, skatina dalyvius atsakyti sau į klausimą „O kas iš to?“

Ketvirta, atkreipkite dėmesį į bendrą dalyvių skaičių. Vienos užduotys skirtos atlikti individualiai, kitos – dirbant mažomis grupėmis, dar kitos – bendradarbiaujant visiems kartu. Jei dirbate su nedideliu besimokančiųjų skaičiumi, pasitikrinkite, ar galėsite sudaryti bent dvi grupes, jei užduotis skirta mažoms grupėms. Jei grupė itin didelė, rinkitės užduotis, kurios leidžia kiekvieną dalyvį tinkamai įtraukti į veiklą.

Galiausiai įvertinkite, ar galėsite pasirūpinti užduočiai atlikti reikiamomis priemonėmis. Galbūt nuspręsite, jog ne visos priemonės būtinės, nors ir nurodytos užduoties aprašyme.

Taip pat rekomenduojame pasinaudoti knygos pabaigoje pateiktomis lentelėmis. Jose rasite konkrečią informaciją apie užduočių specifiką.

Ką reikia žinoti planuojant užduočių trukmę

Planuojant mokymo(si) užsiėmimus: seminarus, renginius, praktikumus ir t. t., laikas vaidina išskirtinį vaidmenį.

Prie kiekvienos užduoties rasite orientacinę jos atlikimo trukmę. Vis dėlto, planuojant mokymo užsiėmimų darbotvarkę, rekomenduojame atsižvelgti į keletą svarbių dalykų: savo asmenines savybes, dalyvių savybes, dalyvių skaičių ir seminaro tikslą.

Pirmiausia įvertinkite savo darbo auditorijoje stilių ir tempą. Greičiausiai užtruksite tiek, kiek nurodyta užduoties aprašyme, arba *trumpiau*, jei:

- jūs kalbate palyginti greitai, trumpai ir konkrečiai, aiškiai ir garsiai tariate žodžius;
- pateikdami užduotis, apsiribojate pristatydami tikslus ir nurodydami reikalingus veiksmus;
- atlikus užduotį neplėtojate dalyvių diskusijos, o trumpai apibendriname svarbiausius rezultatus.

Ir, priešingai, greičiausiai užtruksite *ilgiau*, jei:

- kalbate palyginti lėtai arba / ir mėgstate įsitikinti, kad kiekvienas išgirdo ir suprato, ką norėjote pasakyti;
- pateikdami užduotis, esate linkę nuodugniai išaiškinti užduoties tikslus, eigos niuansus, sąsajas su praktika;

- stengiatės sužadinti dalyvių motyvaciją ir palaikyti teigiamą emocinį klimatą;
- analizuojate atliktos užduoties rezultatus, organizuojate diskusiją taip, kad patys dalyviai padarytų išvadas apie patirtą naudą, skatinate dalintis asmeninėmis įžvalgomis.

Užduoties trukmė gali skirtis nuo nurodytosios, jei mėgstate žaismingas interpretacijas ir šia knyga naudojate kaip įkvėpimo šaltiniu.

Kitas svarbus dalykas, planuojant laiką, yra dalyvių savybės. Paprastai jaunesni žmonės ilgiau užtrunka atlikdami užduotis, jiems reikia daugiau pagalbos praktinėms išvadoms suformuluoti, suvokti patirtį, apibūdinti užduočių vertę. Tačiau jaunas amžius greičiausiai nebus svarbus, jei užduotis organizuosite dirbantiesiems.

Atkreipkite dėmesį, vadovai užduotis atlieka lėčiau negu neinantieji vadovo pareigų. Jie daugiau diskutuoja tarpusavyje, yra linkę dalintis asmenine patirtimi, išsakyti savo požiūrį įvairiais klausimais, be to, pageidauja paaiškinimų, kodėl turėtų atlikti konkrečią užduotį, kuo ji jiems bus naudinga, siekia suprasti, kas lėmė tokius, o ne kitokius užduoties rezultatus.

Kalbant apie dalyvių skaičiaus įtaką užduočių atlikimo trukmei, svarbu žinoti, kad ruošiantis dirbti ir su labai maža (penkių arba mažiau), ir su labai didele (penkiolikos) dalyvių grupe teks suplanuoti šiek tiek daugiau laiko kiekvienai užduočiai. Siauras dalyvių ratas, tikėtina, atviriau ir ilgiau dalinsis savo mintimis, žmonės užduos daugiau papildomų klausimų dėstytojui. Jei dalyvių bus itin daug, gali tekti sugaišti laiko nepageidaujamam elgesiui suvaldyti, taip pat daugiau laiko prireiks užduotims aptarti. Kad ir kaip būtų, turite būti dėmesingas kiekvieno dalyvio nuomonei.

Galiausiai ir nuo seminaro tikslo priklausys, per kiek laiko atliksite kiekvieną užduotį. Jei sumanysite pagyvinti susirinkimą, pajvairinti komandos kasdienybę, išjudinti studentus, t. y. gerai praleisti laiką, užtruksite trumpiau. Ir visai kitaip vyks darbas, jei iškelsite tikslą įtvirtinti žinias, išmėginti, kaip veikia teorija, arba padėti nuostatų pokyčių pagrindus, išmiklinti tam tikrus įgūdžius.

Perskaičius šias pastabas, gali kilti abejonių, kam apskritai rašoma užduoties trukmė. Patikiname, kad visos užduotys yra ne kartą „sužaisotos“ tikrovėje, ir knygoje nurodomas laikas, kurio vidutiniškai prireikė, kad darbas vyktų sklandžiai, o užduotys būtų atliktos gerai.

Keletas trumpų metodinių rekomendacijų mokymo specialistams

Knygoje pateiktos užduotys dera su sėkmingo mokymo(si) principais. Štai keletas svarbiausiųjų:

Asociacijos. Eikite nuo seno prie naujo, nuo informacijos prie žinojimo, asmeninio patyrimo ir galiausiai išmanymo. Konkrečiai auditorijai parinkite tokias užduotis, kurios pamažu nutiestų kelią tarp to, kas paprasta, įprasta ir to, kas dalyviams atrodo ganėtinai sunku. Išmoktų ir naujų dalykų sąveikos pasieksite orientaciniais klausimais. Taip dirbdami žmonės patirs mažiau streso, naujų dalykų mokysis lengviau.

Kartojimas. Pasitelkę užduotis, naujas žinias įtvirtinkite organizuodami vis kitą veiklą, lavinkite įgūdžius, skatinkite mąstyti ir savarankiškai daryti išvadas. Kuo daugiau kartų dalyviai išmėgins naują elgseną, tuo labiau tikėtina, kad tai, ką išmoko, pakartos darbe ir asmeniniame gyvenime.

Pojūčių galia. Užduotis organizuokite taip, kad jos sužadintų kuo daugiau informacijos priėmimo kanalų. Žmonės aplinką suvokia per skirtingas jusles: vieni netiki, kol nepamato, kitiems, kad suprastų, būtina pačiupinėti arba patiems garsiai perfrazuoti mintį, treči naują informaciją geriau įsimena, kai ją gali susieti su aplinkos garsais, kvapais arba skonio potyriais.

Parama ir grįžtamasis ryšys. Nedovanotinas mokymo specialisto aplaidumas (arba nekompetencija) yra organizuoti užduotį, tačiau palikti patiems dalyviams susivokti, kokia buvo jų veiklos prasmė, kaip užduotis pavyko, kokias išvadas dėl asmeninių bei grupės savybių ir galimybių galima daryti remiantis rezultatais, kokios patirties pasisemta. Dėstytojas, mokymo instruktorius ar treneris privalo išaiškinti užduočių rezultatus, atskleisti patirtį, praktinę naudą, apibūdinti dalyvių pažangą. Ne visi dalyviai tai geba padaryti savarankiškai. Žinoma, žaidimai patys savaime sveikintini dėl gerų emocijų, tačiau vargu ar jūsų studentai arba klientai tikisi vien tik smagiai praleisti laiką. Daugelis kalbintų vadovų savo atsiliepimuose apie neigiamą mokymo renginių patirtį labiausiai piktinasi ir vadina „ekstremaliais“ trejopus atvejus: 1) kai mokymo specialistas palieka dalyvius vienus atlikti užduotį ir nesidomi nei darbo eiga, nei netikėtai iškilusiais sunkumais, nei rezultatais; 2) kai mokymo specialistas,

pasibaigus seminarui arba komandos formavimo renginiui, pareiškia įsitikinimą, kad išvados ateis savaime vėliau ir vengia aptarti grupės darbą, pateikti vertinimus ir apibendrinimus; 3) kai mokymo specialistas neįstengia profesionaliai ir konkrečiai atsakyti į klausimus, tiesiogiai susijusius su užduoties tikslais, eiga arba rezultatais.

Tad nepervertinkime besimokančių suaugusiųjų, laikykime pareigą užtikrinti, kad žmonės kuo daugiau pasisemtų naudos iš užduočių.

I DALIS

Organizacijos ir darbas jose: įvadinės sampratos

Pagrindiniai tikslai:

- Paskatinti suabejoti įsigalėjusiais stereotipais, susijusiais su darbuotojų ir vadovų darbu organizacijose.
- Apsvarstyti, nuo ko priklauso darbo organizacijoje sėkmė, darbuotojų produktyvumas.
- Pakviesti susimąstyti, kokių tikslų žmonės siekia organizacijose ir kokias priemones tam naudoja.

1. Tiesos ir mitai

Paskirtis:

1. Paskatinti suabejoti plačiai žinomomis tiesomis ir įsigalėjusiais stereotipais.
2. Mokyti vertinti faktus ir aplinkybes savarankiškai.

Dalyviai

Didelė grupė.

Trukmė

40 min.

Priemonės

Rašiklis ir teiginių sąrašo (žr. toliau) kopija kiekvienam dalyviui.

Užduoties aprašymas

Daugelis žmonių įsitikinę, kad elgesio pažinimas nėra tai, ko reikėtų mokytis. Manome, kad be jokių mokslų gerai žinome, ką bendradarbis, šeimos narys ar draugas padarė netinkamai ir kaip jam reikėjo elgtis konkrečioje situacijoje. Iš tiesų mes kaupiame asmeninę bei socialinę patirtį ir galime ją pasidalinti. Tačiau, kita vertus, toks mąstymas gali vesti prie klaidingų išvadų, nes kiekvieno žmogaus patirtis yra ribota, o aplinkybės, žmonės, jų siekiai, galimybės dažniausiai visiškai skiriasi.

Nuvertinti teoriją, nesidomėti ja, manyti ją esant atitrūkusią nuo tikrovės reiškia nuskurdinti savo galimybes apsaugoti nuo darbo klaidų. Reikėtų atsiminti, kad teorija negimsta pati savaime. Teorija yra ne kas kita kaip toji pati praktika, tik apibendrinta ir susisteminta. Tai – daugybė atvejų: šimtų organizacijų ir žmonių patirtis.

Ši užduotis kviečia kritiškai pamąstyti įvairiais elgsenos organizacijose klausimais.

Pirmiausia individualiai perskaitykite pateiktus teiginius. Pažymėkite, kurie iš jų jums atrodo teisingi, o kurie – klaidingi. Vertindami pasistenkite išsiversti be tarpinių variantų „Taip, bet...“ arba „Ne, nors...“.

Tuomet bendroje diskusijoje argumentuokite savo požiūrį ir kartu aptarkite išlygas.

Pasibaigus diskusijai paklauskite dėstytojo (-os), kaip kiekvieną teiginį vertina dalyko teorija.

Teisingi ar klaidingi šie teiginiai:

1. Neįmanoma pakeisti individualaus vadovavimo stiliaus, nes jis yra nulemtas prigimties.
2. Žmonės geriau atlieka naujas užduotis, jeigu yra vertinami jų darbo rezultatai, o ne klaidos.
3. Išmėgintas ir patikimas asmenybės testas yra gera priemonė pažinti žmogų ir nustatyti, kaip asmuo atliks jam pavestą darbą.
4. Lyderiais gimstama.
5. Konfliktai organizacijose mažina darbo efektyvumą, todėl jų turi būti vengiama bet kokiomis priemonėmis ir visais atvejais.
6. Žmogui natūralu priešintis naujovėms, todėl įgyvendindami pokyčius vadovai pirmiausia turėtų stengtis įveikti šį pasipriešinimą.
7. Jei žmogaus darbo diena ilgesnė nei įprastai, darbingumui išlaikyti jam būtų naudingiau daryti kelias ilgas pertraukas, o ne daug trumpų pertraukėlių.
8. Bausmė – veiksmingas būdas pašalinti nepageidaujamą darbuotojo elgesį ir paskatinti dirbti.
9. Emocinę žmogaus būklę galima suprasti iš jo veido.
10. Laimingi žmonės yra produktyvesni už liūdinčius.
11. Natūralu, kad vyrai priima geresnius valdymo sprendimus nei moterys.
12. Pasipriešinimas naujoms technologijoms didėja sulig amžiumi.
13. Alkoholis paskatina dirbti našiau.
14. Dirbdami grupėse, žmonės būna kūrybiškesni, nei dirbdami pavieniui.

2. Darbas – svajonė, darbas – bausmė

Paskirtis:

1. Išnagrinėti savo nuostatas į darbą, pamąstyti, kas didina ir kas mažina pasitenkinimą darbu.
2. Patyrinti, ko žmonės tikisi iš darbo.
3. Apibrėžti bendriausius bruožus, būdingus „svajonių“ darbui.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai ir mažose grupelėse. Grupelių diskusijų išvados pateikiamos visai grupei.

Trukmė

Iki 35 min.

Priemonės

Popieriaus lapas ir rašiklis kiekvienam dalyviui, didelis popieriaus lapas ir du skirtingų spalvų flomasteriai kiekvienai grupei.

Užduoties aprašymas

Padalinkite dalyvių grupę į mažesnes grupes, pvz., po 4–6 žmones.

Paprašykite dalyvių susikaupti ir individualiai apmąstyti savo darbo praktiką. Kuris darbas buvo vertingiausias, geriausias, maloniausias, o kurio prisiminimai kelia neigiamas emocijas, kodėl?

Jei turite mažokai darbo patirties, pasvarstykite teoriškai, koks turėtų būti darbas, kad jūs jį vertintumėte, juo didžiuotumėtės? Koks darbas būtų jums greičiau bausmė nei vertybė?

Suformuluokite ir užrašykite po 5 dalykus, dėl kurių darbą, kalbant apskritai, vertinate teigiamai ir neigiamai.

Grupelėse pasidalinkite savo mintimis, pateikite individualius darbo bruožų sąrašus. Galbūt iškart galima matyti, kokie bruožai vienija „svajonių“ darbus? Aptarkite, kas kai kuriuos darbus daro siaubingus.

Nutarkite, kokie bendriausi bruožai būdingi „geriausiems“ ir „blogiausiems“ darbams? Sudarykite šių bruožų sąrašus, užrašykite juos ant didelio popieriaus lapo skirtingos spalvos flomasteriais.

Pristatykite savo darbą visai dalyvių grupei.

Bendroje diskusijoje panagrinėkite pateiktus grupelių sąrašus. Ar galima suformuluoti kokius nors apibendrinimus?

Kas nustebino atliekant šią užduotį? Ką naujo sužinojote apie save ir kolegas?

Pasvarstykite, kokios aplinkybės lemia požiūrį į atliekamą darbą?

Pastaba. Ši užduotis taip pat naudinga nagrinėjant darbuotojo nuostatų, vadovavimo, organizacinės kultūros temas.

3. Dilemos organizacijose

Paskirtis

1. Paskatinti stebėti ir analizuoti žmonių elgseną ir jos priežastis darbo aplinkoje.
2. Aptarti darbuotojų tikslus organizacijose.
3. Pasvarstyti, kaip galėtų būti sprendžiamos tikslų dilemos organizacijose.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Iki 30 min.

Priemonės

Nereikalingos.

Užduoties aprašymas

Paaiškinkite dalyviams, kad tikslų dilema organizacijoje reiškia galimą organizacijos ir darbuotojo tikslų nesuderinamumą. Organizacijos iškelti tikslai ir individo lūkesčiai dažnai prieštarauja vieni kitiems. Kiekvienas turime prioritetus, kuriais remdamiesi vertiname pasaulį ir jame vykstančius reiškinius. Organizacijose tai dažnai atspindi bendravimo stilius.

Padalykite dalyvių grupę į mažesnes grupes.

Nurodykite dalyviams individualiai perskaityti toliau užduotyje pateiktą vadovo ir pavaldinio „Keturių minučių pokalbį“.

Paprašykite žmones grupėse aptarti, kokių tikslų siekė perskaitytos situacijos vadovas. Kaip jam pavyko / pavyks siekius įgyvendinti? Paprašykite grupių suformuluoti vadovo tikslus nuosekliai ir įrašyti į duotą lentelę.

Kai bus pasirengęs, tegu kiekvienos grupės atstovas pristato bendrą nuomonę visiems. Pranešėjui skirkite ne daugiau kaip 2 minutes.

Vėl organizuokite darbą grupėse. Paskatinkite dalyvius pamąstyti, kokį patarimą būtų galima duoti vadovui dėl valdymo tikslų ir bendra-

vimo su darbuotojais stiliaus. Ką vadovas ir vadybininkas turėjo daryti ir sakyti tam, kad problema būtų sprendžiama, o ne toliau plėtojama? Patarimą ar patarimus nurodykite užrašyti ant didelių popieriaus lapų. Juos pakabinkite visiems matomoje vietoje. Tegu grupių atstovai perskaitytų užrašus garsiai.

Aptarkite išsakytus patarimus bendroje diskusijoje.

Visi drauge pamąstykite:

- Lengva ar sunku duoti tinkamą vadybinį patarimą?
- Kas, jūsų nuomone, praktikoje yra organizacinė dilema?
- Kaip organizacijų dilemos susijusios su laiko, pastangų ir pinigų sąnaudomis?
- Kas nutinka, jei vadovai į dilemas neatkreipia dėmesio?

Paprašykite dalyvių prisiminti dvi organizacines dilemas iš savo ar kolegų patirties ir jų nagrinėjimo rezultatus įrašyti į pateiktą lentelę.

Pastaba. Jei užduotį atlieka studentai, tai gali būti skirta jų namų darbui.

Keturių minučių pokalbis

Projektų vadovas Alfredas dirba plastiko gamykloje mokslinių tyrimų ir plėtros skyriuje. Alfredui atskaitingi keturi projektų vadybininkai, koordinuojantys specialistų darbą. Atsižvelgiant į klientų užsakymus, per metus vykdomi trys keturi projektai.

Šį rytą ataskaitiniame departamento susirinkime departamento vadovas ypač daug dėmesio skyrė Alfredo projektų vykdymo terminams aptarti. Jis atvirai piktnosio. Tai glumino Alfredą, nes gamykloje buvo įprasta, kad dideli projektai visuomet šiek tiek vėluoja.

Grižęs į savo kabinetą, Alfredas paskambina vienam iš vadybininkų Rimui ir liepia kuo skubiau ateiti pasikalbėti.

Rimas prieina prie atvirų Alfredo darbo kabineto durų. Jis atrodo sutrikęs ir sunerimęs. Alfredas moja ranka jam įeiti vidun. Rimas įeina į kabinetą ir sustoja atokiau nuo Alfredo darbo stalo.

– Labas rytas, direktoriau. Norėjote su manimi pasikalbėti?

Alfredas (sėdėdamas už savo darbo stalo, pirštuose sukinėdamas tušinuką):

– Taip, Rimai, dėl paskutiniojo projekto. Manęs nestebina, kad tavo darbas toks pat nevykęs, kaip ir tu pats...Kas, po velnių, vyksta?!

Rimas:

– Kas darosi?... Aš nemanau, kad...

Alfredas, sklaidydamas ataskaitinio susirinkimo popierius, griaudėja:

– Pasižiūrėkim. Trys uždelsti terminai per tris mėnesius. Gal turi dvi darbo ir penkias išeigines dienas? – piktai juokiasi. – Tavo reikalai juda velniop, kas toliau? Atsakyk, jei klausiu!

Rimas:

– Taip, taip, bet ar prisimenate, kad prieš 4 mėnesius jūs liepėte suderinti darbo grafikus taip, kad žmonės turėtų kada tobulintis. Matote, pirmiausia mes nusprendėme peržiūrėti, kaip reikėtų vykdyti šį projektą, kad žmonėms būtų patogų. Atrodė, kad mes turime...

Alfredas šiukščiau pertraukia:

– Aš nenoriu, kad man užkrautum SAVO problemas! Aš noriu, kad pateiktum sprendimą!

Staiga suskamba telefonas. Alfredas kurį laiką su kažkuo draugiškai kalbasi. Rimas visą tą laiką stovi kur stovėjęs ir vis smarkiau gniūžta.

Baigęs pokalbį Alfredas vėl sugriaudėja:

– Taigi, projektas privalo būti baigtas pagal tvarkaraštį. Įsisąmonink, tau moku ne už bukaprotišką spoksojimą. Sukis!

Rimas išeina ir tyliai uždaro Alfredo kabineto duris.

Dilemos analizės rezultatai

Nr.	Organizacinė dilema (situacijos esmė)	Organizacijos tikslai	Individualūs vadovo / darbuotojo tikslai	Išvados, pastabos, pasiūlymai
1.				
2.				

II DALIS

Asmenybės pažinimas

Pagrindiniai tikslai:

- Padėti suprasti žmonių individualių skirtumų prigimtį ir raišką.
- Ugdyti tarpasmeninę toleranciją, pagarbą asmenybės skirtumams.
- Panagrinėti socialinio suvokimo mechanizmus.

4. Gardžios alyvuogės

Paskirtis

1. Paskatinti apsvarstyti tikrovės ir asmens suvokiamos „tiesos“ santykį.
2. Lavinti toleranciją skirtingai nuomonei, mažinti kategorišką kitokio požiūrio vertinimą.

Dalyviai

Vidutinė arba didelė grupė.

Trukmė

Apie 10 min.

Priemonės

Nereikalingos.

Užduoties aprašymas

Pakvieskite dalyvius išsirikiuoti į eilę pagal tai, kaip labai jie mėgsta alyvuoges arba jų nemėgsta. Vienoje eilės dalyje sustos žmonės, be galo mėgstantys alyvuoges, galintys jas valgyti nors ir kasdien, žinantys daugybę alyvuogėmis skaninamų patiekalų. Kitoje dalyje – visai neragavę alyvuogių, nemėgstantys ir nevalgantys jų.

Aptarkite:

- Kuri eilės dalis susidarė lengvai, o kuri sunkiai? Kodėl?
- Kaip nusprendėte, kad būtent šalia jūsų iš kairės ir dešinės stovintys kaimynai – vienas labiau, kitas mažiau už jus mėgsta alyvuoges?
- Ką galvojote ir kaip elgėtės, kai kas nors kitas sprendė, kur turėtumėte atsistoti?
- Kokių panašumų su darbu ir apskritai gyvenimu išvelgiate?

Užduoties variantai

1. Tegu dalyviai išsirikiuoja pagal tai, kiek didžiuojasi savo atstovaujama organizacija, kiek pritaria projekto tikslams arba terminams, kaip vertina vadovavimo padaliniui stilių ir pan.

2. Dar vieną užduoties variantą galite naudoti nagrinėdami *bendravimo* ir *vadovavimo* temas. Paskatinkite du dalyvius pabūti savanoriais. Tegu jie savarankiškai apklausia grupę pasirinktu klausimu ir surikiuoja dalyvius nuo labiausiai iki mažiausiai pritariantčio. Taip pat galite paprašyti savanorius pasitarti tarpusavyje ir sudaryti vieną rikiuotę. Aptarkite:

- Kiek vieno ir kito savanorio supratimas apie tai, kiek stipriai žmonės pritaria arba nepritaria pateiktam klausimui, yra panašūs?
- Ką apie sudarytas rikiuotes mano užduoties dalyviai?
- Jei savanoriai dirbo kartu, kokį bendradarbiavimo būdą jie pasirinko?
- Kodėl, jūsų nuomone, kilo nesklandumų, prieštaravimų arba didesnių netikslumų?
- Kokių pastabų, susijusių su užduotimi, turite savanoriams? Kokius teigiamus savanorių darbo ypatumus pabrėžtumėte?

5. Paslaptinga dvidešimtinė

Paskirtis:

1. Lavinti dėmesingumą.
2. Parodyti, kad dažnai įprasti dalykai nėra tokie paprasti, kaip esame įsitikinę.
3. Praktiškai išmėginti, kaip veikia *suvokimo atranka*.
4. Parodyti, kad dėl rutinos, sumažėjusio dėmesingumo gali labai smukti darbo kokybė.

Dalyviai

Užduotis atliekama poromis.

Trukmė

10 min.

Priemonės

Dvidešimties litų kupiūra arba kitas nedidelės vertės banknotas. Kiek reikia kupiūrų, apskaičiuosite užduoties dalyvių skaičių padaliję pusiau.

Užduoties aprašymas

Dalyvius suskirstykite poromis ir išdalykite kiekvienai porai po 20 litų kupiūrą.

Dabar paprašykite vieno iš partnerių atsiversti pinigą „gerąją“ pusę į save ir pateikti porininkui 7 klausimus apie šioje kupiūros pusėje esančius piešinius bei ženklus. Pavyzdžiui, galima paklausti: „Kiek kartų ant dvidešimtinės „veido“ pažymėtas skaičius 20?“ Arba: „Kas pavaizduota pagrindiniame piešinyje?“

Tegu klausiantysis suskaičiuoja teisingus atsakymus į užduotus klausimus.

Tuomet paprašykite dalyvius susikeisti vaidmenimis. Dabar tas, kuris atsakinėjo, taps klausinėtoju. Septyni klausimai užduodami žiūrint į kupiūros „nugarą“. Kiek klausimų teisingai atsakyta šį kartą?

Apklauskite visas poras, kaip sekėsi užduotis, nustatykite, kuris žmogus surinko daugiausia teisingų atsakymų.

Padiskutuokite:

- Nors 20 litų banknotą naudojame kasdien, kodėl negalime atsakyti į tiek daug paprastų klausimų?
- Kokie klausimai buvo lengviausi? Sunkiausi?
- Kaip manote, ar dėmesys detalėms gali turėti įtakos darbo kokybei ir sėkmei apskritai?
- Pasvarstykite, kas kasdieniame darbe taip įprasta, kad, rodos, galite tai atlikti užmerktomis akimis: bendrauti su klientais, pildyti dokumentus, laikytis procedūrų, planuoti išlaidas, palaikyti santykius su partneriais ar kita? Kaip manote, kas pasikeistų, jei į tai, kas atrodo gerai žinoma, pasistengtumėte sutelkti dėmesį?

Užduoties variantai

1. Jei užduoties dalyviai yra vienos įmonės nariai, paprašykite juos apibūdinti biuro administratorės (-iaus) arba kurio nors kolegos darbo vietą.
2. Padalykite dalyvius į dvi arba tris grupes ir surenkite varžybas, kuri grupė greičiau nubraižys įmonės vidaus struktūrą, tiksliai nurodys padalinių pavadinimus, juose dirbančių darbuotojų vardus, pavardes ir pareigas.

6. Gyvenimo autobusas

Paskirtis

Apibrėžti esmines gyvenimo vertybes.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

Apie 20 min.

Priemonės

Rašiklis ir vertybių sąrašo (žr. toliau) kopija kiekvienam dalyviui.

Užduoties aprašymas

Toliau pateiktas vertybių testas skirtas padėti išgryninti asmeninę vertybių sistemą, atsakyti į klausimus: kas man svarbu, ko siekiu ir trokštu savo gyvenime, o kas yra tik priemonės, kad tai pasiektčiau? Drąsiai paklauskite savęs: ar verta kai kuriems dalykams skirti tiek dėmesio, laiko ir pastangų? Ar aš nesu bendradarbių ir artimųjų lūkesčių arba savo paties įsitikinimų įkaitas? Ar mano kasdieniai pasirinkimai *veda* į mano gyvenimo tikslą?

Pirmiausia iš vertybių sąrašo išrinkite 10 dalykų, kurie jums atrodo gyvenime reikšmingiausi, be kurių jūs nebūtumėte jūs, be ko jūsų gyvenimas būtų tik vargas egzistavimas, o ne Dievo duota dovana.

Antra. Iš šių dešimties dalykų palikite tik penketą svarbesnių už kitus. Penkis mažiau reikšmingus išbraukite.

Trečia. Išbraukite dar du dalykus, kad ir kaip sunku tai atrodytų. Nesukubėkite, apmąstykite visus „jeigu“, įsivaizduokite save tolimoje ateityje.

Ketvirta. Liko trys dalykai, kurie greičiausiai taip tarpusavyje susiję, jog išbraukus vieną netektų prasmės ir kiti du. Prie kiekvieno iš jų parašykite, kaip juos suprantate ir kodėl jie tokie svarbūs. Būtinai parašykite! Nepraleiskite šios užduoties dalies teisindamiesi, kad tai „per sunku“, „kvaila“, „ir taip aišku“, „neturite tam laiko“ ir panašiai. Rašymas padės nuosekliai surikiuoti mintis, išsiaiškinti, ką reiškia šie pasirinkimai jums asmeniškai.

Aprašyti kiekvieną iš trijų svarbiausių vertybių reikia dar ir todėl, kad suteiktumėte savo gyvenimo tikslams konkretumo ir aiškumo.

Tarkime, viena svarbiausių jūsų gyvenimo vertybių yra šeimos laimė. Tačiau ką laikote šeima? Gali pasirodyti, jog jums šeima yra tik žmona, vyras ir vaikai, o savo arba sutuoktinio tėvų savo dabartine šeima nelaikote. O gal į šeimos sąvoką, jūsų nuomone, įeina ir artimas vaikystės draugas (-ė)? Apsibrėžus šeimą lengviau apsispręsti ir suplanuoti, ką esate pasiryžę dėl šeimos laimės nuveikti.

Tokios pat slidžios sąvokos gali būti ir turtas, karjera arba asmeniniai laimėjimai.

Ne ką lengviau atvirai sau pripažinti, kodėl tai *taip* svarbu.

Penkta. Dabar, kai žinote, kas ir kodėl jums svarbu, pamėginkite surašyti vertybes eilės tvarka pagal svarbą.

Šešta. Šios užduoties rezultatų nesunaikinkite. Apmąstykite savo sprendimus po mėnesio, po pusmečio, galiausiai po metų ir penkerių. Jei nuomonė apie tris (arba penkias) svarbiausias vertybes per šį laiką nepakito, jūs žinote, kuo ir kur norite būti savo 90-ties metų sukakties dieną. Jūs atsakingai ir brandžiai žiūrite į savo gyvenimą. Tie trys dalykai – jūsų kelrodės žvaigždės. Ryžtingai sutelkite valią jų siekdami ir, jei reikės, pasipriešinkite savo silpnybėms bei aplinkinių spaudimui.

Tačiau jeigu po penkerių metų matote, kad liko visiškai tas pats *dešimties* vertybių sąrašas, jūsų valia užsispirti stipresnė, nei valia veikti: juk priemonės reikalingos ne tam, kad jas turėtume, o tam, kad jomis pasinaudotume...

Sėkmės ir džiaugsmo gyventi!

- ☐ Garbė, žinomumas
- ☐ Karjera
- ☐ Siekis nugalėti ir pergalė, rizikingi, bet daug žadantys sprendimai versle
- ☐ Draugystė, artimi santykiai su kitais žmonėmis
- ☐ Meilė plačiaja prasme: švelnumas, rūpinimasis, prierašumas
- ☐ Išmintis ir protas
- ☐ Parama, pagalba, bendradarbiavimas (bendras tikslo siekimas, darbas komandoje)
- ☐ Šeimos laimė
- ☐ Asmeniniai laimėjimai, pasiekti tikslai
- ☐ Pinigai, materialus turtas
- ☐ Ekonominė ramybė
- ☐ Nepriklausomybė ir autonomija, laisvė veikti ir būti
- ☐ Principingumas, sąžiningumas, moralė
- ☐ Vidinė darna: asmeninis vientisumas, nekonfliktiškumas
- ☐ Kūryba ir kūrybiškumas
- ☐ Socialinis naudingumas (pagalba artimui, indėlis visuomenės gerovei)
- ☐ Asmeninis tobulėjimas ir vidinių galimybių panaudojimas
- ☐ Savigarba, orumas, asmeninis tapatumas
- ☐ Pripažinimas, statusas, kitų pagarba
- ☐ Sveikata
- ☐ Religija arba / ir dvasingumas
- ☐ Ištikimybė, lojalumas
- ☐ Nuotykių, nauji iššūkiai, lengvos avantiūros
- ☐ Seksualinė orientacija ir tapatybė
- ☐ Dalyvavimas
- ☐ Ekonominis saugumas, finansinės garantijos dėl rytdienos
- ☐ Gyvenimo džiaugsmas ir malonumai
- ☐ Galia, autoritetas, galimybė kontroliuoti, daryti įtaką kitiems
- ☐ Pareigingumas, atsakingumas
- ☐ Žmonių ryšių tvarka, tradicijų ir taisyklių laikymasis, aiškūs santykiai
- ☐ Giminytė, stiprus priklausomybės giminei, savo šaknims jausmas
- ☐ Kultūra ir tautiškumas, rasinis arba etninis identitetas.
- ☐(Įrašykite tai, kas nebuvo paminėta, tačiau jums labai svarbu)

7. Čia nieko nėra

Paskirtis

Panagrinėti socialinio suvokimo atrankos mechanizmą bei ypatybes.

Dalyviai

Didelė grupė.

Trukmė

15 min.

Priemonės

Jokių.

Užduoties aprašymas

Socialinis suvokimas – tai procesas, kurio metu žmogus fiksuoja ir suvokia informaciją apie socialinę aplinką. Perskaitykite toliau pateiktas situacijas ir aptarkite, kaip socialinį suvokimą veikia:

- individo poreikiai,
- motyvai,
- patirtis,
- lūkesčiai,
- socialinė ir kultūrinė aplinka,
- psichologinės asmens savybės.

I

Vadovas – ne bendradarbis

Kabinete dirbame vienuolika žmonių. Atėjusi ryte į darbą, randu vadovą ir vieną kolegą. Nepamąščiusi sušunku: „Dar nieko nėra darbe?!“

II

Čia nieko nėra

Universitete neakivaizdininkų konsultacijų diena. Visi dėstytojai savo darbo vietose. Kabinete tiršta žmonių. Du studentai įeina į vidų, dairosi. Tada vienas jų nepatenkintu tonu teškia: „Čia nieko nėra, einam.“

III

Kažkodėl niekas nepastebi paštininkų

Keistomis aplinkybėmis viešbučio kambaryje nužudomas turtin gas neūžauga. Tirti įvykį pakviečiamas privatus detektyvas. Apžiūrėjęs kambarį, jis nusprendžia apie žmogžudystę pranešti vietos policijai. Tačiau rūpestį kelia klausimas, kaip užtikrinti, kad į kambarį niekas neitų, kol jis grįš su konstebliu. Detektyvas paprašo viešbučio valytoją, dirban čią tame pačiame aukšte, prižiūrėti, kad aukos kambarys liktų nepalies tas. Tuomet įsako viešbučio registracijos tarnautojui nieko neįleisti ir neišleisti iš patalpų, kol jis sugrįš. Galiausiai detektyvas pamato kepintų kaštonų pardavėją, su savo vežimaičiu besisukinėjantį netoliese viešbu čio. Sutaria su juo, kad už nedidelį atlygį pardavėjas stebės ir įsimins visus, kurie įeis ir išeis iš viešbučio.

Detektyvui grįžus su konstebliu ir įžengus į kambarį, nustebina nemalonus faktas – neūžaugos lavonas dingęs.

Viešbučio valytoja, registracijos darbuotojas ir kaštonų pardavėjas tvirtina nieko neįprasto nepastebėję, jokių įtartinų asmenų, įeinančių ar išeinančių iš viešbučio, nematę.

Galiausiai paaiškėja, kad kol detektyvas suvaikščiojo konsteblio, į viešbutį buvo užsukęs tik paštininkas, kuris kiekvieną dieną panašiu metu atneša korespondenciją.

Pavyksta rasti paštininką. Pasirodo, kad jis – žudikas, auką iš kambario išsinešęs savo pašto krepšyje...

(Atpasakota pagal Gilbert Keith Chesterton apysaką „Nematomas žmogus“ iš rinkinio „Tėvas Braunas“. Vilnius: Tyto Alba, 2004, p. 98–118).

8. Dėmesio! Jus stebi!

Paskirtis

1. Ugdyti tarpasmeninę ir tarpkultūrinę toleranciją.
2. Skatinti vengti stereotipų ir „etikečių“, vertinant aplinkinius asmenis.
3. Pademonstruoti kai kurias socialinio suvokimo ypatybes.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Apie 30 min.

Priemonės

Jokių.

Užduoties aprašymas

Užduotis atliekama dviem etapais.

Pirmajame etape pakvieskite dalyvius perskaityti toliau pateiktus žmonių vertinimo pavyzdžius. Jų yra dvylika. Pavyzdžiai surinkti organizacinės elgsenos seminarų metu, studentų paprašius įvertinti asmeninės kolegų savybes remiantis jų išvaizda. Šie vertinimai atskleidžia, kuo grindžiame savo nuomonę apie aplinkinius.

Bendroje diskusijoje aptarkite:

- Kokie vertinimai labiausiai nustebino?
- Ar pastebėjote kokių nors vertinimo stereotipų?
- Ar atkreipėte dėmesį, kad tokios pat detalės, vertinant skirtingus žmones, kartais sudaro skirtingą išpūdį? Pavyzdžiui, juodi drabužiai vertinant vieną žmogų reiškia norą pasislėpti, neišsiskirti iš minios, o vertinant kitą – siekį išsiskirti, atkreipti dėmesį, sudaryti madingo žmogaus įvaizdį. Kas, jūsų nuomone, lemia šį paradoksą?
- Ar pastebėjote prieštaravimų, atsirandančių vertinant tą patį žmogų?
- Kokių dar minčių kilo, skaitant išvaizda paremtus asmenybių apibūdinimus?

Kitas užduoties etapas atliekamas mažose grupėse.

Kiekvienoje grupėje sutarkite, kurį žmogų iš kitos grupės vertinsite pagal išvaizdą. Kiekvienas ant lapo popieriaus parašykite, ką apie šio žmogaus asmenybę jums sako jo apranga, šukuosena, laikysena, atributai. Tarpusavyje palyginkite vertinimus. Sudarykite vieną panašiausių grupės vertinimų, o kitą – labiausiai prieštaraujančių, netikėtų grupės vertinimų sąrašą.

Kai grupės baigs darbą, pakvieskite atstovus viešai perskaityti apibūdinimus. Visi drauge įvardykite apibūdintus kolegas. Paprašykite juos pakomentuoti vertinimus, palyginti su savivaizdžiu. Kiek vertinimai teisingi arba klaidingi?

Kitą sąrašą – keisčiausius apibūdinimus – atiduokite kiekvienam įvertintam kolegai asmeniškai. Galbūt jie sutiks sąrašą paskelbti.

Ar pastebėjote, kad kai sąmoningai nesiunčiame žinios apie save, nemąstome apie įvaizdį arba stengiamės likti nepastebėti, vis tiek „kalbame“ – žmonės mus vertina nuolat, taip pat ir tuomet, kai apie tai negalvojame.

Kartu padiskutuokite:

- Kokius stereotipus laikote teisingais, o kokius klaidingais?
- Kas jums asmeniškai yra svarbiausias rodiklis, leidžiantis spręsti apie žmogaus asmenybę? Galbūt turite kokių nors asmeninių matų ir nuostatų, pavyzdžiui, „nuklaipyti batai ir nešvarūs nagai – toks žmogus iš žemesniojo socialinio sluoksnio“.
- Kaip manote, kodėl vertinant tuos pačius žmones nuomonės skiriasi?
- Kaip kiekvienas iš mūsų galėtume pasiekti, kad būtume vertinami taip, kaip pageidaujame, savo išvaizda siųstume teisingą žinią?
- Kaip galėtume išvengti kitų žmonių vertinimo klaidų?
- Kokias išvadas, atlikę užduotį, priėjote asmeniškai? Galbūt esate pasiryžę sąmoningai keisti savo nuostatas ir žmonių vertinimo mechanizmus? Pasidalinkite savo mintimis.

Užduoties variantai

Užduotį atlikite poromis. Vertinkite vienas kito asmenybę pagal išvaizdą. Pasakykite, ką jums sako kolegos šukuosena, apranga ir jos spalvos, papuošalai, apavas, rankinė, rašiklis ir t. t. Pasikeiskite nuomonėmis, kuriuos vertinimus laikote teisingais, kuriuos – klaidingais.

Vertinimo pagal išvaizdą pavyzdžiai

I

Auskaras nosyje: 1) nebijo išsiskirti iš kitų, 2) sieloje yra šiek tiek maištaujantis žmogus, nesistengiantis savęs išprausti į rėmus, 3) kartais ryžtasi nuotykiams, gana drąsi, individuali asmenybė
Vaikiškas paveikslėlis ant marškinėlių rodo, kad žmogus linksmas
Aprangos stilius neprovokuojantis – draugiška, taiki asmenybė
Tamsiai dažyti plaukai – svarbesnis vidus nei blizgi išorė

II

Juodi drabužiai: 1) nemėgsta išsiskirti iš kitų, užsisklendusi, atsi-ribojusi nuo kitų, 2) dalykiška
Nekeičia plaukų kirpimo stiliaus – konservatyvi
Nagai subtiliai, neryškiai nulakuoti – tvarkinga
Daug šneka – valdinga
Nuolat žiūri į telefoną – užsiėmusi
Laisva laikysena – pasitiki savimi
Mažai papuošalų – konservatyvi

III

Neprovokuojanti, neišsiskirianti išvaizda – ne išsišokėlė
Nelakuoja nagų – neskiria dėmesio išvaizdai
Tamsiai apsirengusi – santūri, nedrąsi, nenori išsiskirti iš aplinkos
Šviesūs, dažyti plaukai surišti į uodegą – nedrąsiai norinti būti graži

IV

Be papuošalų – pasitiki savo stiliumi ir jo papildomai nepabrėžia
Nagai trumpi, nelakuoti, prižiūrėti – tvarkinga
Segi sijoną – pasitiki savimi
Apsirengusi juodai – išmano madą
Palaidi ilgi plaukai: 1) vertina natūralumą, 2) pastovi, vertina kla-siką, laikosi senų principų
Balti dantys: 1) nori bendrauti, nuoširdi, 2) paranojiškai valosi dantis 1–5 kartus per dieną
Tamsi apranga – nenori išsišokti, mėgsta klasiką

Patogi, laisva sėdėsena – gerai jaučiasi tarp savų
Nuolat žaidžia tušinuku – svarbus kitų vertinimas, nekantri
Plati šypsena – atviras žmogus

V

Tiesūs, ilgi plaukai reiškia, kad žmogus griežtas
Atrodo užsimiegojusi – tinginė
Mūvi džinsus ir žalią megztinį: 1) jai nerūpi aplinkinių nuomonė, 2) nori išsiskirti iš minios
Skaito laikraštį – atsipalaidavusi
Avi sportinius batus – matyt, tenka daug vaikščioti
Žvilgsnis pavargęs – vakar nuėjo vėlai miegoti

VI

Trumpi plaukai, jokios ypatingos šukuosenos – paprastas, svarbesniais dalykais nei išvaizda besidomintis žmogus
Nagai tvarkingi, trumpi: 1) netuščias, 2) prisižiūri save, 3) laikosi higienos
Drabužiai paprasti, neryškių spalvų – nesistengia išsiskirti, bando būti kaip visi
Barzdelė: 1) pabrėžia vyriškumą, 2) prisižiūrintis, skiria laiko sau, nori patikti moterims
Baltas švarkelis – arba tvarkingas, arba turi gerą mamą
Turi labai gerą parkerį ir gražų portfelį: 1) rimtai vertina save, siekia karjeros, 2) sudaro dirbančio, užsiėmusio žmogaus įvaizdį
Romios akys – šiltas, geras, romantiškas
Sportiška apranga: 1) atsipalaidavęs, 2) mėgsta patogumą ir laisvai jaustis
Rožinis sąsiuvinis – labai pasitikintis savimi

VII

Pernelyg nesirūpina savo išvaizda – labai pasitikintis savimi ir mano, kad yra puikus toks, koks yra
Akiniai – žmogus skiria daug laiko protiniam darbui, mokslui
Nesiskutęs: 1) neteikia daug dėmesio savo išvaizdai, yra veiklus, visada užsiėmęs, 2) retai arba blogai bučiuojasi, nes merginoms nemalonu barzda

Daug šypsosi – linksmas, komunikabilus, draugiškas
Pasistatęs plaukų skiauterę – puošėiva
Tie patys marškinėliai kaip vakar – nevalyvas, neskambia drabužių
Su žiedu – susižadėjęs, siekia palaikyti ilgalaikius santykius
Sėdi rankas sunėręs, kojas pražergęs – pasitiki savimi
Ironiška šypsenėlė rodo, kad žmogus jaučiasi truputėlį nejaukiai

VIII

Avi aukštakulnius: 1) rūpinasi laikysena, 2) nori būti moteriška ir daili, 3) nori atrodyti valdinga
Supinti plaukai: 1) praktiška, 2) nori parodyti ilgą kaklą, 3) svarbu tradicijos
Rudas megztukas ir džinsai – tvarkinga, paprasta, kukli
Rašo labai didelius skaičius – turi meno gyslelę ir yra estete
Nešioja uždarus drabužius (golfą) – nori žavėti žmones natūraliu grožiu ir asmenybe, o ne kūno pranašumais
Nešioja akinius: 1) nori atrodyti protinga, 2) daug skaito arba dirba kompiuteriu
Nešioja grandinėles ir žiedus: 1) ieško vyro, 2) svarbu smulkmenos
Dažo plaukus – turi ką slėpti
Nešioja laikrodį – yra punktuoli, nori visur suspėti

IX

Džinsai nėra labai aptempti – matyt, sulysio, gal daug dirba
Ryškiai dažo akis – nori būti pastebėta
Blyški oda – per mažai rūpinasi sveikata, trūksta vitaminų
Susirišusi plaukus į kuodą – nenori išsiskirti
Juodi marškinėliai su užrašu „Už mobilų gyvenimą“ rodo, kad mergina susijusi su IT

X

Gili iškirptė: 1) stengiasi pabrėžti savo pranašumus, atrodo stilinga, nekukli, 2) didžiuojasi tuo, ką turi, 3) atvira žmonėms, nori atskleisti seksualumą
Dideli sidabriniai auskarai – stengiasi atkreipti dėmesį

Aukštakulniai – pasitempusi, kartais per daug nori atkreipti į save dėmesį

Didelis žiedas – ekstravagantiška

Įvairiaspalviai drabužiai – žmogus laisvas, nekonservatyvus

XI

Visada rengiasi šviesių spalvų drabužiais – šiltas, draugiškas žmogus

Tvarkinga, pasitempusi – atsakinga

Papuošalas, panašus į amuletą – prietaringa arba religinga

Džinsai – nori parodyti, kad yra studentė

Palaidi plaukai – nori būti patraukli

Dėvi gelsvą megztuką – gera nuotaika

Rytietiško motyvų papuošalai – patinka kitų šalių kultūros

Judina koją – nerimauja dėl to, kad mes apie ją rašome

XII

Liesas – kartais neturi pinigų maistui nusipirkti

Pusilgiais plaukais – tingi eiti į kirpyklą

Dažnai šypsosi: 1) į viską žiūri teigiamai, linksmų plaučių žmogus, 2) optimistas

Garsiai kalba – nori būti pripažintas ir įpiršti mums savo nuomonę

Šukuosena nedaili – galbūt pramiegojo

Skaito knygą – intelektualas

Sportiškas aprangos stilius – aktyvus

Visada susitvarkęs – pareigingas

Atletiškas kūnas – vyriškas

9. Pirmasis įspūdis klaidina

Paskirtis

1. Lavinti sėkmingo bendravimo gebėjimus, darbo su klientais įgūdžius.
2. Paskatinti vengti socialinio suvokimo klaidų vertinant klientus, naujus bendradarbius ir pažįstamus.

Dalyviai

Didelė grupė.

Trukmė

15–20 min.

Priemonės

Jokių.

Užduoties aprašymas

Perskaitykite situacijas. Pasitelkite žinias ir pasakykite savo nuomonę šiais klausimais:

- Kas turi įtakos socialiniam suvokimui?
- Kokias socialinio suvokimo klaidas, galinčias turėti įtakos bendravimui su naujais pažįstamais, bendradarbiais ir klientais, jūs laikote skaudžiausiomis?
- Kaip, jūsų nuomone, kito žmogaus asmenybės vertinimą paveikia socialinė aplinka, apranga, žvilgsnis ir išankstinė nuomonė?
- Kokius socialinio suvokimo dėsnius atspindi kiekviena iš trijų situacijų?
- Kuo pavojingi ir kuo naudingi stereotipai, vertinant žmogų pagal išvaizdą?
- Prisiminkite situacijų iš savo patirties, kai pirmasis įspūdis buvo klaidingas. Ko jos išmokė?

Kur dingsta klientai

I

Jums tikrai taip buvo! Aš net neabejoju. Po to tarėte sau: daugiau čia nekelsiu kojos. Niekada.

Sumaniau pirkti dovanų medžioklinį peilį mylimam vyriškiui. Pripažįstu, neišmanau, kas yra kas, mano sprendimai paremti tik „gražu negražu“ ir „per brangu ne per brangu“ kriterijais. Todėl į pagalbą pasikviečiau draugę. Valentina. Trečios kartos ginklų žinovę, medžioklės aistruolę, žvėrienos mėgėją.

Na štai, mes medžioklės reikmenų parduotuvėje. Išsirinkome. Brangus. Nuostabus. Suomiškas. Tikras! Liko pačiupinėti „gyvai“. Per tas 20 minučių – tiek buvome parduotuvėje – pardavėjų dėmesio nesusilaukėme. Tad galiausiai ėmėme aktyviai gaudyti jų žvilgsnį. Gerokai garsiau, negu būtų mandagu, paklausiau, ar galėtų kuris iš jų dviejų išimti iš už stiklo šį (rodau pirštu) peilį? Vienas pardavėjas dirstelėjo į mus ir nususuko į odiniu švarku apsivilkusį apkūną poną, susikišęs rankas į kelnų kišenes ir abejingai apžiūrinėjantį žiebtuvėlius. Kitas piktai paklausė, ar nematome, jog aptarnaujās klientus? Tiesą sakant, iki šiol jis smagiai kalbėjosi su dviem jaunais vyrukais, vartojančiais daug necenzūrinių žodžių.

Mums niekas nenorėjo parduoti brangaus medžioklinio peilio. Mes kovojome, kad galėtume jį nusipirkti... medžioklės reikmenų parduotuvėje!

II

Kita istorija apie kailinius. Ji labai trumpa ir labai banali. Pakeiskite prekės pavadinimą ir, deja, bus tiesiog kasdienybė.

Pasakoja bendradarbis: „Užsukau į kailinių parduotuvę dideliame prekybos centre. Dairausi, sustoju prie bebro puskailinių. Pardavėja: „Pone, šie kailiniai labai brangūs.“ Galiu suprasti dvejopai: arba aš atrodau tas vargingasis, kuris niekaip neįpirktų jokių kailinių (tačiau gal taučiau jiems trejetą metų, iš kur ji žino?!), arba prekės kaina nepagrįstai padidinta. Nusprendžiu, kad teisingas yra antrasis variantas, ir išėinu iš parduotuvės. Nesu linkęs švaistyti savo pinigų permokėdamas...“

III

Trečioji istorija – tai pokalbis su masažo specialiste, siūlančia įsigyti kosmetikos.

– Tai kuo veiksmingas šis kremas? – Kadangi stoja tylą, perfrazuoju. – Ką jis daro?

– Oi, viską daro, viską, ką reikia, – čiauška masažistė. – Aš pati buvau pristatyme. Mums rodė.

– Tačiau konkrečiai: minkština, drėkina, stangrina, maitina – ką?

– Na viską, viską, ko reikia odai.

Liūdnam pagalvojau: ilgi peroksidu išbalinti plaukai, išpūdinga iškirptė, daugybė „auksinių“ papuošalų ir skaičiai rožine spalva lakuoti nagai... Ką gi aš čia, nepasiduosiu stereotipams ir skubotoms išvadoms!

Epilogas

Peilį nupirkau, padovanojau, žmogus liko sužavėtas, dar ir šiandien tebenaudoja. Tik jau dvylika metų nesu buvusi jokioje ginklų parodotuvėje, nors pasvajoju apie orinuką sodyboje skardinėms pavartyti.

Bendradarbis vaikšto su versto kailio puskailiniais. Įsigijo Italijoje.

Kremo nepirkau ir masažo atsisakiau. Pasirinkau kitą masažo specialistą. Vyra. Liesą, iš pažiūros įpusėjusį ketvirtą dešimtį, storo stiklo akiniais. Žiemą jis nešiojo pieno spalvos striukę su didelėmis pridėtinėmis kišenėmis. Ak, ir vėl linkstu vertinti pagal išvaizdą. Tiesa, neseniai aptikau straipsnį žurnale apie naujos kartos kūno kremus. Jie tiesiog tobuli! Po straipsniu pasirašė moteris tokiu pat vardu ir pavarde kaip tosios blondinės. Ir būna gi sutapimų, ar ne?

10. Pažįstamas nepažįstamasis

Paskirtis

1. Lavinti asmenybės pažinimo gebėjimus.
2. Praktiškai išmėginti, kaip veikia socialinio suvokimo dėsniai.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Apie 30 min.

Priemonės

Rašymo lenta ir rašymo priemonė, keletas nuotraukų, vaizduojančių tą patį žmogų skirtingoje aplinkoje (galima pasinaudoti pateiktomis šios užduoties pabaigoje), kiekvienai grupei – popieriaus lapas ir rašiklis.

Užduoties aprašymas

Sudarykite tiek darbo grupių, kiek turite parengę nuotraukų. Visose nuotraukose turi būti vaizduojamas tas pats žmogus maždaug tuo pačiu savo gyvenimo laikotarpiu, tačiau vis kitoje aplinkoje. Pavyzdžiui, važiuojantis dviračiu šeimos iškyloje, sveikinamas darbo bičiulių, pristatantis produktą, užkandžiaujantis lauko kavinaiteje, dažantis tvorą sodyboje, svajingai žvelgiantis į tolius arba nuoširdžiai besijuokiantis ir t. t.

Kiekvienai grupei duokite po vieną nuotrauką ir paprašykite apibūdinti konkretų žmogų, tačiau neišduokite, kad visos grupės vertins tą patį veikėją. Nurodykite grupėje pasitarti ir ant lapo popieriaus surašyti vertinamojo amžių, profesiją, gebėjimus, šeiminių statusą, pomėgius, asmenines savybes, tautybę.

Kai grupės baigs darbą, visus jų vertinimus iš lapelių perrašykite ant lentos.

Dabar pasakykite, kad visos grupės vertino tą patį asmenį. Drauge panagrinėkite nuotraukų veikėjo apibūdinimus, nustatykite didžiausius grupių nuomonės apie jį skirtumus. Leiskite dalyviams pažiūrėti visas nuotraukas.

Aptarkite:

- Kaip nusprendėte, kad žmogus nuotraukoje yra būtent tokio amžiaus?
- Kokie ženklai padėjo nustatyti jo profesiją, šeiminių statusą, pomėgius?
- Kas lėmė jūsų nuomonę apie tautybę, asmenines savybes, gebėjimus?
- Kokią įtaką jūsų vertinimams turėjo aplinka, kurioje žmogus nufotografuotas?
- Kaip jūsų vertinimus paveikė tai, kuo žmogus nuotraukoje užsiima, ką veikia?
- Ar pasikeitė nuomonė apie asmenį, pamačius kitas nuotraukas? Kaip?
- Trumpai pristatykite veikėją: amžius, profesija, šeiminių statusas. Ką dabar galvojate apie vertinamąjį? Ar pasikeitė nuomonė? O gal sulaukėte susidaryto išpūdžio patvirtinimų?
- Jūsų nuomone, kaip būtų galima išvengti išankstinių vertinimų, nepasiduoti klaidinančioms prielaidoms dėl asmenį supančios aplinkos, dėvimos aprangos ir pan.?

Užduoties variantai

Visi drauge panagrinėkite toliau pateiktas nuotraukas. Paprašykite dalyvius apibūdinti asmenį, paaiškinti, kas konkrečiai lėmė tokią nuomonę. Įvertinkite veikėjo išvaizdos, aplinkos, veiklos, žvilgsnio įtaką nuomonei.





11. Aš tau pasakysiu, kas jis

Paskirtis

1. Parodyti, kaip pirmąjį įspūdį veikia išankstinė nuomonė.
2. Įsitikinti, kad tolimesni bei artimesni aplinkiniai žmonės, taip pat žiniasklaida per reiškiamus iš anksto suformuotus vertinimus veikia mūsų individualią pasaulėžiūrą.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

5 min.

Priemonės

Kiekvienai grupei reikalinga užduotyje pateiktos nuotraukos kopija.

Užduoties aprašymas

Vienas iš pirmojo įspūdžio susidarymo elementų yra išankstinė nuomonė. Rusų tyrėjas psichologas Bodalevas atliko eksperimentą. Dviem studentų grupėms jis pateikė įvertinti to paties vyro portretą, tačiau vienai grupei pasakė, jog tai nusipelnęs profesorius, o kitai – kad nusikaltėlis recidyvistas. Studentai, kurie vertino „profesorių“, pastebėjo, jog jo žvilgsnis ryžtingas, žmogus portrete pasitikintis ir susikaupęs. Tie, kurie matė „nusikaltėlį“, sakė, kad jo žvilgsnis žiaurus ir piktas, o veido išraiška rodanti, kad žmogus suktas (Bodalev, 1968).

Šį kartą patyrinėkite, kaip išankstinė nuomonė veikia požiūrį į konkrečius žmones.

Kiekvienai grupei duokite po kopiją nuotraukos, pateiktos toliau užduotyje, ir pasakykite, jog šis žmogus yra:

1. policininkas – pirmai grupei;
2. ūkio ministerijos tarnautojas – antrai grupei;
3. privačios įmonės rinkodaros ir komunikacijos skyriaus vadovas – trečiai grupei;
4. tolimųjų reisų vairuotojas – ketvirtai grupei;
5. baldų montuotojas – penktai grupei.

Paprašykite kiekvienos grupės įvardyti po du tris bruožus, kurie patvirtina šio žmogaus priklausymą minėtai profesijai.

Dabar atskleiskite, kad visos grupės vertino tą patį žmogų. Pana-
grinėkite, kokius bruožus dalyviai įvardijo, suteikdami jiems skirtingą
prasmę. Paskatinkite dalyvius bendrai apsvarstyti, kaip išvengti išanks-
tinės nuomonės lemiamo klaidinimo.



12. Darbo kabinetas: vadovo ar vadovės?

Paskirtis

1. Parodyti, kaip mūsų suvokimą veikia turimos žinios ir patirtis.
2. Patyrinti, kaip stereotipai, įsitikinimai ir nuostatos veikia mūsų nuomonę.
3. Įtvirtinti žinias apie Didžiojo penketo asmenybės tipologiją.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Iki 30 min.

Priemonės

Jokių.

Užduoties aprašymas

Paprašykite kiekvieną dalyvį įsivaizduoti, kad jis sėkmingai įveikė du darbuotojų atrankos etapus ir dabar yra pakviestas į pokalbį pas būsimą vadovą arba vadovę (lytis nežinoma!). Šis žmogus tuoj sugrįš iš susirinkimo, tad atsirado galimybė apsižvalgyti jo / jos darbo kabinete, į kurį įleido sekretorė.

Tuomet visai grupei perskaitykite toliau pateiktą pasakojimą apie tariamą apsilankymą pas galimą darbdavį. Paskatinkite dalyvius nuspręsti, kokios pasakojimo detalės ir ką sako apie kabineto šeimininką (-ę):

- Kas gi šis vadovas – vyras ar moteris?
- Kokio jis / ji amžiaus?
- Kokios rasės ir tautybės?
- Kokios šio vadovo / vadovės pareigos / specializacija įmonėje?
- Koks pagrindinis išsilavinimas?
- Kokia jo / jos šeiminė padėtis?
- Kokiais asmeniniais bruožais jis / ji pasižymi?
- Kokie jo / jos pomėgiai, stiprybės, ydos?
- Kodėl pretendento į darbo vietą gyvenimo aprašyme paryškintas lytį nurodantis įrašas?

Aptarę tai paprašykite dalyvius užpildyti toliau pateiktą „Stebėjimo lentelę“ – įrašyti ne mažiau nei 5 pastabas, lėmusias asmenines išvadas apie vadovą (-ę). Tegul keletas dalyvių paskaito savo įrašus.

Tuomet liepkite parašyti trumpą „Stebėjimų ataskaitą“, naudojantis savo „Stebėjimo lentelę“. Ataskaita turėtų būti parengta remiantis Didžiojo penketo asmenybės teorija. Pasiūlykite pradėti žodžiais: „Šis asmuo...“ Paskatinkite keletą savanorių pateikti savo ataskaitą visiems užduoties dalyviams.

Visi drauge pasvarstykite:

- Kokių prieštaravimų pastebėjote lygindami „Stebėjimo lenteles“ įrašus? Ar lentelėse pažymėtos vienodos pastabos (pvz., raudonas vairuotojo šalikas, alaus bokalų padėkliukai, kuniškas peilis vokams atplėšti ir t. t.) paskatino formuluoti tokias pačias ar skirtingas išvadas? Kodėl, jūsų manymu, tie patys dalykai skirtingiems žmonėms reiškia skirtingus dalykus?
- Ar kolegų išsakyti vertinimai atkreipė jūsų dėmesį į dalykus, kurių anksčiau nepastebėjote?
- Ar išgirdę kitokių nuomonių apie kambario šeiminingą (-ę) pasikeitė savo požiūris? Kas konkrečiai lėmė tai, kad jūsų nuomonė pasikeitė? Jei jūsų nuomonė nepasikeitė, ar galima teigti, kad laikote kolegas mąstant neteisingai, klystant dėl vadovo (-ės) fizinių ir charakterio bruožų?
- Ar jūsų nestebina, kad vien pasiklausę kambario apibūdinimo, nusprendėte, koks žmogus yra jo savininkas?
- Kai kurie socialinės psichologijos specialistai teigia, kad supančią aplinką vertiname tada, kai ją pamatome, patyrinėjame, kiti laikosi nuomonės, kad turime vidinę vertinimo sistemą, pagal kurią „pamatuojame“ bet kokios aplinkos bruožus. Kuriam požiūriui pritariate jūs?

Stebėjimų lentelė

Stebėjimai	Žinios	Išvados
Reikšmingas objektas, ženklas, simbolis ir pan., apibūdinantis vadovą (-ę)	Asmeninė patirtis arba įgytos dalykinės žinios, pagrindžiančios ženklo, simbolio ir pan. prasmę	Ką šis objektas, ženklas, simbolis sako apie vadovą (-ę)

Stebėjimo ataskaita

Šis asmuo...

Vadovo (-ės) kabinetas

Įžengiate į kabinetą. Atidžiai žvalgotės vedamas (-a) natūralaus smalsumo – juk šis žmogus greitai gali tapti jūsų vadovu (-e)!

Trumpų šerių kiliminė danga be raštų, pilkai rožinės spalvos. Kad jaustumėtės patogiau, nusprendžiate atsisėsti ant vienos iš šešių kėdžių aukštais atlošais ir poliruotos medienos parankėmis. Pastebite, kad kėdžių apmušalams ir užuolaidoms parinktas tas pats audeklas, tačiau keletu tonų tamsesnis. Kėdės supa žemą stiklinį kavos stalelį. Ant jo – didelė balta peleninė, reklamuojanti gerai žinomą nacionalinio alaus gamintoją. Pelenų žymių nematyti, peleninėje viena ant kitos sudėtos dvi degtukų dėžutės. Ant vienos jų puikuojasi Ženevos viešbučio logotipas, ant kitos – vietinio restorano ženklai.

Už jūsų nugaros, ant sienos, kabo didelė įrėminta nuotrauka. Joje nufotografuotas senovinis motociklas ir motociklininkas, dėvintis senovišką odinį vairuotojo šalną, akinius, ilgą odinį paltą, ant kaklo užsimetęs šaliką. Motociklininko veidas neįžiūrimas. Nuotrauka nespalvota, tik šalikas raudonas.

Ant palangės vienodais atstumais vienas nuo kito sustatyti keturi vazoniniai augalai. Du iš jų panašūs į egzotiškus paparčius, o kiti du – kambarinė begonija ir gausiai žydinti pelargonija.

Kitoje kabineto pusėje įtaisytas milžiniškas darbo stalas su juodos odos darbo krėslu. Ant sienos, šalia stalo, pakabinta meniškai užrašyta ir įrėminta įmonės misija, o ant žemės padėtas didelis juodos odos dokumentų lagaminas, užrakinamas daugybe varinių užraktų. Paprasta pilka šiukšliadėžė pristumta prie sienos ir prigrūsta popierių.

Iš savo vietos galite matyti visa, kas padėta ant darbo stalo. Kairėje stalo pusėje pastebite rašiklių dėtuvę su specialiu kiniškais raižiniais išpuoštu peiliu laiškam atverti, brangų skaičiuotuvą ir stalinę lempą, šalia jos – metalinį nuotraukų rėmelį su dviem nuotraukomis. Vienoje pavaizduota patraukli trisdešimtmetė moteris su maždaug aštuonerių berniuku, kitoje – pieva bėgantis auksaspalvis retriveris. Ant stalo taip pat padėta dėželė dokumentams laikyti, maža balta peleninė ir Parkerio firmos rašiklis su korporacijos logotipu ant kamštuko.

Kitoje darbo stalo pusėje šeimininkas ar šeimininkė laiko kunišką arbatos puoduką ir juodos odos knygelę. Neįžiūrėte, ar tai užrašų knygelė, ar dienoraštis. Padėta įmautė su geltonu spausdinimo popieriumi. Ant įmautės sukrauta šūsnis neatplėštų laiškų, netvarkingai pamesti keli atversti laikraščiai: „The Guardian“, „The Independent“, „The Economist“. Pastebite, kad ant darbo stalo nėra vietinio telefono ir ko nors, kas sakytų, jog čia dirbama kompiuteriu.

Kitoje stalo pusėje stovi nedidelė dokumentų spinta. Per stiklines dureles suskaičiuojate tris lentynas. Keletas knygų padėta ant spintos. Skaitote pavadinimus: „Tobulybės beiėškant“, „Naujausių žodžių Oksfordo žodynas“, „Kaip sutarti su sudėtingais žmonėmis“, „Esi tai, ką valgai“, „Pramušti stiklo lubas: moteris vadovė“. Šalia knygų pastatyta maža abstrakti bronzinė žmogaus, sėdinčio Lotoso poza, statulėlė ir vijoklinis augalas žemyn svyrančiomis šakomis, dengiančiomis visą spintos šoną. Už stiklinių spintos durelių matyti keletas leidinių, pristatančių skirtingas kompiuterines sistemas, teisės aktų rinkiniai, darbo teisės klausimais, brošiūros apie lyties ir rasės diskriminaciją.

Už darbo stalo, priešingoje kabineto pusėje, taip pat yra langas. Nusprendžiate žvilgtelėti, koks gi vaizdas per jį atsiveria. Atrandate, kad už darbo stalo, po langu, įtaisytas trivietis minkštasuolis su atrama, apmuštas ta pačia tamsia pilkšvai rožine medžiaga. Ant jo netvarkingai išmėtyta keletas pagalvėlių. Pro langą matyti parduotuvės, skubantys žmonės ir parke žaidžiantys vaikai. Minkštasuolio šone pastebite dar vieną staliuką. Ant jo – burgundiško vyno spalvos nedidelis keraminis toršeras su smėlio geltonio kutais, keletas žurnalų. Du naujausi „The IQ“ numeriai, „Today Asia“, „Žmonės“ ir „Kas yra kas šiandienos versle“.

Kai pasukate atgal link kėdžių, ant darbo stalo pastebite savo CV. Įrašas, nurodantis jūsų lytį, apvestas riebia linija. Štai kas guli po Parkerio rašikliu!

Kadangi jūsų potencialus vadovas (-ė) gali grįžti bet kurią akimirką, sėdate vėl ant anksčiau pasirinktos kėdės.

Šaltinis (adaptuota): Buchanan D., Huczynski A.
Organizational Behaviour. An introduction text. Prentice Hall, 1997.

III DALIS

Motyvavimas

Pagrindiniai tikslai:

- Padėti suvokti darbuotojų motyvacijos kompleksiskumą.
- Paskatinti susimąstyti apie darbuotojų motyvavimo galimybes organizacijoje.
- Įtvirtinti motyvavimo srities žinias.
- Ugdyti teigiamą požiūrį į darbą.

13. Būk kuo nori būti!

Paskirtis:

1. Panagrinėti, kaip veikia nepiniginio motyvavimo mechanizmai.
2. Praktiškai išmėginti vieną iš būdų padidinti asmeninę motyvaciją.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

Apie 15 min.

Priemonės

Rašiklis.

Užduoties aprašymas

Užrašykite savo dabartinių (arba geidžiamų, jei nedarbate) pareigų pavadinimą.

Tris kartus iš eilės patikslinkite pareigų pavadinimą, nenukrypdami nuo darbo turinio arba atliekamų funkcijų.

Pavyzdžiui, šiuo metu esu lektorė, dirbu vadybos srityje, organizuoju vadybos mokymus ir konsultacijas privataus sektoriaus įmonėms. Tad aš šią užduotį atlikau taip:

1 – lektorė; 2 – mokymų trenerė; 3 – mokymų trenerė ir vadybos konsultantė; 4 – vadybos konsultantė-ekspertė.

Kiekvieną kartą patikslintą pareigų pavadinimą garsiai perskaitykite visai grupei. Kolegos turėtų išklausti, tačiau nekomentuoti, nepateikti klausimų ir pastabų. Išlaisvinkite kūrybiškumą! Atsikratykite neigiamų minčių, pavyzdžiui: „Juk tai vis tiek nebus įgyvendinta“ arba gėdos dėl to, ką pagalvos kolegos. Jūs gi žaidžiate, tad leiskite sau pasisemti džiaugsmo ir pasvajoti!

Trečią kartą performulavę ir kolegoms perskaitę savo pareigų pavadinimą, pamąstykite:

- a. Ar jaustumėte didesnę pasitenkinimą darbu, stipresnę darbo motyvaciją, didesnę lojalumą organizacijai, jei jūsų pareigos skambėtų taip, kaip jūs sumatėte?

b. Kokių veiksmų reikėtų imtis, kad pareigų pavadinimas būtų pakeistas tikrovėje?

Visi drauge pasidalinkite įspūdžiais:

- Kaip jautėtės, kai garsiai įvardijote pageidaujamą pareigų pavadinimą visai grupei?
- Ar kaskart jautėtės taip pat? Galbūt buvo vis lengviau / sunkiau ištarti tai garsiai?
- Galbūt esate pasiryžę duoti pasiūlymą vadovui naujai suformuluoti jūsų pareigų pavadinimą? Jei ne, dėl kokių priežasčių? Jei taip, tai kokios mintys jums padėjo apsispręsti?

Pasvarstykite, ar pareigų pavadinimas svarbus elementas, siekiant užtikrinti darbuotojų lojalumą ir padidinti jų pasitenkinimą darbu.

Užduoties variantai

1. Užduotį atlikite mažose 3–4 žmonių grupėse. Kartu apmąstykite kiekvieno iš dalyvių pareigų pavadinimą ir bendromis jėgomis suformuluokite jį naujai. Tada visai grupei perskaitykite tik dabartinį ir galutinį pavadinimus.
2. Patikslinkite savo atstovaujamo skyriaus pavadinimą.

14. Malonūs žodžiai

Paskirtis:

1. Ugdyti pozityvų mąstymą.
2. Mokyti pastebėti gerąsias kito žmogaus savybes ir kurti malonią kolektyvo atmosferą.
3. Mokyti natūraliai priimti pagyrimus ir gerus žodžius.

Dalyviai

Mažos ir vidutinės grupės.

Trukmė

Trukmę apskaičiuosite 30 sek. padauginę iš grupės narių skaičiaus. Pavyzdžiui, jei jūsų grupę sudaro 12 asmenų, užduočiai sugaišite maždaug 6 minutes.

Priemonės

Kiekvienam dalyviui – po lapą popieriaus ir rašiklį.

Užduoties aprašymas

Susodinkite užduoties dalyvius ratu. Kiekvienas grupės narys tegu užrašo savo vardą popieriaus lapo viršuje ir perduoda jį greta sėdinčiam kolegai.

Pasakykite, kad kiekvienas, gavęs lapą su vardu, turi įrašyti, kuo šis konkretus žmogus žavingas, išskirtinis. Kokiais gebėjimais pasižymi? Kokias gerąsias savybes pastebite?

Paprašykite dalyvių popieriaus dalį su įrašu užlenkti, kad nesimaitytų, ir siųsti toliau, kol lapas grįš vardo savininkui.

Leiskite kiekvienam išvynioti savąjį popieriaus ritinėlį. Jame apstu gerų žodžių. Pasidžiaukite kartu – štai kokie nuostabūs žmonės čia susirinko!

Užduoties variantai

1. Naudokite siaurai sukarpytas popieriaus juosteles ir vokus su dalyvių vardais. Padalinkite kiekvienam tiek juostelių, kiek dalyvauja žmonių. Vokus siųskite ratu, tegu kiekvienas įdeda konkrečiam žmogui skiriamus žodžius, užrašytus ant juostelės. Taip užtikrinsite didesnę konfidencialumą, leisite dalyviams jaustis laisviau, atviriau reikšti nuomonę.
2. Nustatykite skirtingas organizacijos arba veiklos sritis. Naudokite vokus ir popieriaus juosteles. Ant kiekvieno voko užrašykite sritį, kurią vertinsite teigiamai. Siųskite vokus ratu. Tegu kiekvienas dalyvis įdeda juostelę su savo vertinimu. Pakvieskite savanorius perskaityti įrašus. Pasidžiaukite, kad mokate pamatyti šviesiąją gyvenimo pusę!

15. Motyvavimo programos

Paskirtis

1. Įtvirtinti žinias apie motyvavimo programas ir sudėtines jų dalis.
2. Paaiškinti motyvacijos teoriją ir motyvavimo programų ryšį.
3. Ugdyti gebėjimą sieti teoriją su praktika.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Apie 40 min.

Priemonės

Rašiklis.

Užduoties aprašymas

Susiskirstykite nedidelėmis grupelėmis. Pirmiausia patyrinėkite A lentelėje pateiktą informaciją, tuomet tinkamai užpildykite B lentelę. Paprašykite dėstytojo (-os) patikrinti, ar nesuklydote.

Grupėse aptarkite kiekvienos motyvavimo programos:

- a. teorinius taikymo principus;
- b. taikymo praktikoje galimybes, naudą, trūkumus ir suvaržymus.

Išsirinkite atstovą, kuris pasirengtų grupės nuomonę pristatyti visiems bendrai.

Pasikeitę nuomonėmis, padiskutuokite:

- Kuri motyvavimo programa atrodo svarbiausia vertinant iš šių dienų pozicijos? Pagrįskite nuomonę.
- Kuri programa, jūsų nuomone, būtų veiksmingiausia lietuviško kapitalo organizacijose Lietuvoje? Kuri neduotų lauktos naudos? Išplėtokite savo atsakymą.
- Kuri programa jums asmeniškai atrodo priimtinausia ir labiausiai viliojanti? Kodėl?
- Ką galėtumėte atsakyti pašnekovui, teigiančiam, kad teorija ir praktika skiriasi arba teoriniai modeliai nepritaikomi realiomis sąlygomis?

A lentelė

Nr.	Motyvacinio programa	Motyvacinio programos esmė	Motyvacinio programos sudėtinės dalys	Motyvacijos teorija, su kuria susijusi programa
1.	Kompetencija (įgūdžiais) pagrįsti atlygio planai	Atlygis, susietas su asmeniniu indėliu į organizacijos veiklos rezultatus, skatina žmones siekti organizacijos sėkmės	Dalyvavimas valdyme; reprezentacinis dalyvavimas; darbuotojų akcijų planai	Paramos (pastiprinimo) teorija
2.	Kintamo atlygio programos	Organizacijos tikslai paverčiami konkrečiais ir pamatuojamais kiekvieno organizacijos lygmen (padalinio, skyriaus ir žmogaus) tikslais		Teorija X / Y. Dviejų veiksmų teorija
3.	Darbuotojų įtraukimo į valdymą programos	Kai darbuotojai turi galimybę dalyvauti priimančiam valdymui sprendimus ir kontroliuoti savo darbą, jie tampa produktyvesni, labiau suinteresuoti siekti organizacijos tikslų ir patenkinti darbą	Tikslo konkretumas, grupinis sprendimo priėmimas, įvykdymo terminas, rezultatų įvertinimas	Lūkesčių teorija
4.	Darbuotojų pripažinimo programos	Darbo našumas ir kokybė priklauso nuo darbuotojo elgsenos. Norint organizacijai teigiama linkme pakeisti darbuotojų elgseną, žmonėms turi būti suteikiamas grįžtamasis ryšys ir teigiama parama sprendžiant darbo problemas	Vienetinis atlygis, premijos; pelno dalijimosi planai; naudos pasidalijimas	Maslow poreikių hierarchijos teorija. Darbo rezultatų poreikio teorija. Pastiprinimo teorija. Teisingumo teorija
5.	Elgsenos modifikavimas (OE Mod)	Vadovų rodomas individualių ir grupinių laimėjimų pripažinimas yra galingas motyvuojantis veiksnys	Išsiaiškinti su darbo rezultatais susijusią elgseną; įvertinti elgseną; išsiaiškinti elgsenos pasekmes; sukurti ir įvertinti intervencijos strategiją; įvertinti darbo rezultatus po intervencijos	Tikslų iškelimo teorija
6.	Tikslinis valdymas (MBO)	Susiejus atlygį su kompetencija ir įgūdžiais, darbuotojai sieks tobulėti, o tai leis organizacijai sutaupyti samdant keletą kompetentingų, o ne daugybę siaurų įgūdžių turinčių darbuotojų		Paramos teorija

B lentelė

Nr.	Motyvivimo programa	Motyvivimo programos esmė	Sudėtinės motyvavimo programos dalys	Motyvacijos teorija, su kuria susijusi programa
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

16. Motyvuojantis atlygis

Paskirtis

1. Padėti išsiaiškinti stipriausiai ir silpniausiai veikiančius asmeninius darbo motyvatorius.
2. Stiprinti tarpusavio toleranciją bei plėtoti supratimą apie tai, kad skirtingi žmonės darbe vertina skirtingus dalykus ir kad kas reikšminga darbe vienam, nebūtinai tiek pat svarbu visiems.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

20 min.

Priemonės

Rašiklis.

Užduoties aprašymas

Lūkesčių teorija teigia, kad darbuotojas bus motyvuotas tik tuomet, kai organizacija pasiūlys už darbą atlygį, tenkinantį būtent tą žmogų. O ar žinote, koks su darbu susijęs atlygis turi didžiausią vertę jums pačiam?

Toliau lentelėje pateiktas dvylikos darbo motyvatorių sąrašas. Įvertinkite juos balais nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) ir sužinokite, dėl ko pasiryžtumėte daugiau pasistengti atlikdami savo darbą.

Užpildę lentelę pamąstykite:

- Koks atlygis jus motyvuotų stipriausiai? Silpniausiai? Kas visiškai nemotyvuotų?
- Kaip manote, ar lentelėje minimų motyvatorių vertė pakistų jums pakeitus darbą (darbovietę, specialybę, pareigas)? Kaip manote, ar labiausiai motyvuojančio atlygio svarba išliks tokia pat jums tampant vis vyresniam? Jei ne, kaip bėgant metams galėtų keistis reikšmingi dalykai darbe?
- Kaip vertinate galimybes dabartiniame darbe gauti visus trokštamus dalykus? Ar tikėtės, kad ateityje galimybės sulaukti itin

motyvuojančių dalykų padidės? Kodėl taip / ne? Kas, jūsų manymu, priklauso tik nuo jūsų? Kas – nuo aplinkybių?

Bendroje diskusijoje pasidalinkite nuomonėmis:

- Ar jums vertingiausi motyvatoriai atrodo tiek pat patrauklūs, kiek ir kitiems grupės dalyviams?
- Balsuodami išsiaiškinkite, kokie 3 dalykai daugumai dalyvių atrodo patys vertingiausi.
- Ar tai, kas daugumai svarbu, yra svarbu bet kuriame darbe, ar tik tam tikroje profesijoje, įmonėje, amžiaus arba karjeros tarpsnyje?
- Kuo naudinga buvo ši užduotis? Kokias asmenines išvadas pasidarėte?

Eil. nr.	Motyvuojantis atlygis	1 Visiškai nesvarbu	2 Nesvarbu	3 Šiek tiek svarbu	4 Svarbu	5 Labai svarbu
1.	Geros darbo sąlygos					
2.	Prestižinis pareigų pavadinimas					
3.	Atostogų trukmė					
4.	Įdomus darbas					
5.	Pripažinimas					
6.	Darbo saugumas					
7.	Pinigai					
8.	Draugiški bendradarbiai					
9.	Lankstus darbo grafikas					
10.	Galimybės tobulėti					
11.	Laisvė savarankiškai priimti sprendimus					
12.	Saviraiška					

17. Surask teorijos „tėvą“

Paskirtis

1. Įsidėmėti motyvavimo teorijas ir jų pradininkų pavardes.
2. Įtvirtinti pagrindinius motyvacijos teorijų principus.
3. Plėsti vadybos ir organizacinės elgsenos žinias.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

30–40 min.

Priemonės

Rašiklis.

Užduoties aprašymas

A lentelės kairėje pusėje duotos motyvacijos teorijų pradininkų pavardės, o dešinėje – jų suformuluotų teorijų pavadinimai. Būkite dėmesingi: jūsų laukia staigmena! Nors autorių ir teorijų iš pažiūros yra tiek pat, vieną šių teorijų turėtumėte priskirti net trimis autoriams, o dar viena turėtų likti be autoriaus. B lentelėje pažymėkite, kuri teorija priklauso kiekvienam autoriui, taip pat – kuri liko be „tėvo“.

Grupėje aptarkite pagrindinius kiekvienos teorijos principus.

A lentelė

1.	Frederick Taylor	Poreikių hierarchijos teorija
2.	Douglas McGregor	Tradicinis darbuotojų motyvacijos modelis (ankstyvosios motyvacijos teorijos)
3.	Clayton Alderfer	Pastiprinimo teorija
4.	Elton Mayo	Tikslų iškėlimo teorija
5.	Burrhus Frederic Skinner	Vilčių (lūkesčių) teorija
6.	Edwin Locke	Teisingumo teorija
7.	Abraham Maslow	Teorija X/Y
8.	David McClelland	Žmonių santykių modelis (ankstyvosios motyvacijos teorijos)
9.	Frederick Herzberg	ERG (egzistencijos, bendravimo ir tobulėjimo hierarchija)
10.	David Nadler ir Edward Lawler	Poreikių teorija
11.	Victor Vroom	Dviejų veiksmų teorija

B lentelė

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		

18. Vadybos ekspertas

Paskirtis

1. Mokytis praktiškai pritaikyti motyvacijos teoriją išvadas.
2. Ugdyti gebėjimą spręsti organizacines problemas.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

20 min.

Priemonės

Rašiklis ir lapas popieriaus kiekvienam dalyviui.

Užduoties aprašymas

Įsivaizduokite, kad esate vadybos konsultantas. Jus pasamdė didelės įmonės vadovybė išspręsti personalo problemas. Pasak vadovų, vis daugiau darbuotojų abejingai žiūri į darbo rezultatus, aplaidžiai vykdo savo įsipareigojimus, darbo kokybę. Kadangi ir bendrieji įmonės rodikliai prastėja trečią ketvirtį iš eilės, pirmiausia nuspręsta gerinti personalo darbą.

Būdamas atsakingas konsultantas, prieš pateikdamas rekomendacijas, jūs nusprendžiate įsigilinti į šį reikalą, t. y. apklausti darbuotojus, kaip jie jaučiasi šioje organizacijoje, ką būtų galima padaryti, siekiant pagerinti įmonės veiklos rezultatus.

Apklausę darbuotojus jūs sužinojote, kad:

- a) darbuotojai įsitikinę, jog jų darbo rodikliais niekas nesirūpina. „Niekam neįdomu, kaip mes dirbame, kiek pastangų įdedame, kad pasiektume gerų rezultatų“, – sako apklaustieji. Kaip manote, kokia motyvacijos teorija gali paaiškinti šią problemą? Kaip, remdamiesi teorinėmis žiniomis, patarsite vadovams spręsti personalo žemos motyvacijos klausimą?
- b) nors įmonės vadovai įsitikinę, kad darbuotojų atlyginimas yra didelis („Didesnis nei tos pačios srities darbo atlyginimo vidurkis rinkoje, todėl žema darbuotojų moralė darbo atžvilgiu yra

stebinanti ir nepateisinama!“), patys darbuotojai mano priešingai. Kaip spręstumėte šią problemą? Kokia konkrečia motyvacijos teorija remtumėtės?

- c) darbuotojams darbas atrodo labai varginantis ir nuobodus. „Neįdomu dirbti, viskas įkyrėjo iki gyvo kaulo“, – sako apklaustieji. Ką būtų galima padaryti, kad darbas taptų įdomesnis? Ar visiems darbuotojams būtų tinkamas jūsų siūlomas planas? Ar įgyvendinant planą būtų reikalingos kokios nors išimtys? Kam ir kokios būtų?

Bendroje diskusijoje pasidalinkite savo mintimis su kolegomis. Palyginkite požiūrius:

- Panašiai ar skirtingai suprantate personalo motyvacijos problemos priežastis?
- Kokių sprendimų imtumėtės a, b ir c atvejais? Kokie sprendimų variantai atėjo į galvą daugumai grupės narių? Kaip manote, kas lėmė nuomonių panašumus, skirtumus?
- Surenkite konsultantų pasitarimą: suformuluokite sprendimų pasiūlymus, kurie atrodytų teisingi, pagrįsti ir veiksmingi daugumai grupės dalyvių.

IV DALIS

Komunikavimas

Pagrindiniai tikslai:

- Lavinti komunikavimo gebėjimus.
- Padėti suprasti komunikavimo efektyvumo reikšmę darbo efektyvumui ir organizacijos veiklos kokybei.
- Panagrinėti individo asmeninių savybių, gebėjimų, motyvacijos ir komunikacijos ryšį.
- Apibrėžti komunikacijos trukdžius.
- Aptarti komunikacijos procesų tobulinimo prielaidas ir priemones.

19. Girdžiu, kad kalbi, girdžiu, ką sakai

Paskirtis

1. Įvertinti savo klausymosi įgūdžius ir įpročius.
2. Pabrėžti klausymosi svarbą siekiant veiksmingai bendrauti, vesti derybas, atlikti užduotis.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

10–12 min.

Priemonės

Rašymo priemonė.

Užduoties aprašymas

1 žingsnis. Įvertinkite toliau pateiktus teiginius. Atsakymus žymėkite: D – dažniausiai; K – kartais; N – niekada.

Jei šalia visų teiginių pažymėjote „N“, esate iš tiesų puikus klausytojas. Atsakymai „K“ rodo prastesnius, „D“ – blogus klausymosi įpročius.

2 žingsnis. Įvertinę klausymosi trūkumus, parenkite įgūdžių stiprinimo planą.

Idėjos grupės diskusijai

Grupėje aptarkite, kokią reikšmę turi gebėjimas tinkamai klausytis. Pateikite po du argumentus, įrodančius, jog netinkamas klausymasis yra žalingas: a) organizacijai; b) darbuotojui asmeniškai.

Pasidalinkite patirtimi. Pateikite tinkamo ir netinkamo savo arba kolegų klausymosi pavyzdžių. Prisiminkite, ką jautėte, kai pašnekovas jūsų klausėsi neįdėmiai. Kaip išgyventi jausmai veikė jūsų elgesį?

Klausymosi įgūdžių vertinimo teiginiai

- Vaizduoju, kad įdėmiai klausausi, nors mano mintys laksto šen bei ten.
- Pertraukiu pašnekovą arba baigiu jo pradėtą mintį, kai žinau, ką jis toliau pasakys.
- Kalbėdamasis nevengiu dairytis – stengiuosi nepražiopsoti ko nors svarbaus, kas vyksta šalia.
- Jei mano pašnekovas kalba labai ilgai arba lėtai, suspėju peržvelgti dokumentus, atsakyti į keletą elektroninių laiškų, pasižymėti tolesnius dienos darbus užrašų knygelėje arba kalendoriuje ir panašiai.
- Kol mano pašnekovas kalba, kruopščiai formuluoju argumentus, kuriuos rengiuosi pasakyti.
- Jei pašnekovas kalba labai greitai arba tyliai ir aš nenugirstu kai kurių žodžių, neprašau jo pakartoti, nes esu įsitikinęs, kad suprasiu jo mintį iš bendro konteksto.
- Jei kalbantis su vienu žmogumi į mane kreipiasi kitas asmuo, nelaukiu, kol ankstesnis pašnekovas baigs mintį: manau, kad jam skyriaus pakankamai laiko ir iš esmės nieko naujo vienas kitam nebepasakysime.
- Kalbant pašnekovui, puikiausiai girdžiu ir šalia vykstančius pokalbius, norėdamas galėčiau juose iškart dalyvauti.

Suskaičiuokite, kiek surinkote: D ____, K ____, N ____ .

Dabar parašykite, kaip ketinate keisti savo elgesį kalbėdamiesi su žmonėmis. Suformuluokite 2–3 pasižadėjimus, kurie padėtų panaikinti, jūsų nuomone, svarbiausius neigiamus klausymosi įpročius.

1. _____
2. _____
3. _____

20. Įdėmusis klausytojas

Paskirtis

Lavinti gebėjimą susikaupti ir atidžiai klausytis pašnekovo.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

Apie 15 min.

Priemonės

Popieriaus lapas ir rašymo priemonė.

Užduoties aprašymas

Dėstytojas perskaitys penkias situacijas, pateiks iš kiekvienos situacijos išplaukiantį klausimą ir paprašys atsakyti į jį raštu.

Atsakydami į klausimus savo lape įrašykite tik klausimo numerį ir atsakymą. Klausantis dėstytojo skaitomos situacijos jokių pastabų žymėti negalima!

Baigę darbą, palyginkite savo ir kolegų atsakymus. Paprašykite dėstytojo perskaityti *teisingus* atsakymus.

Situacijos

1. Jūsų klientas pasakoja apie savo atostogas ir per pastaruosius kelerius metus lankytas šalis. Didžiausią įspūdį jam paliko Tailandas, Zairas, San Marinas, Indija, Japonija, Portugalija ir Pietų Korėja.

Kurios Europos šalys jūsų klientui kelia gražiausius prisiminimus?

Atsakymas: Dvi. San Marinas ir Portugalija.

2. Jūs žinote, kad vidurinė automobilio numerio raidė reiškia miesto, kuriame automobilis registruotas, pavadinimą. Pavyzdžiui, V reiškia Vilnius, P – Panevėžys, S – Šiauliai, K – Kaunas, T – Telšiai, L – Klaipėda, U – Utena.

Bendradarbis pasakoja, kad įmonės Kauno filialo kieme nakčiai nuolat paliekami penki automobiliai, kurių valstybiniai numeriai yra: RVA 254, TSD 111, APB 069, SKS 666, UYV 751. Kuriuose miestuose registruoti šie automobiliai?

Atsakymas: Vilniuje, Kaune, Panevėžyje ir Šiauliuose.

3. Svečiuojatės pas tėvus. Mama paprašė nueiti į parduotuvę ir nupirkti negazuoto mineralinio vandens, pusę kepalą „Palangos“ duonos, dvi morkas, šaldytos bėmelės tešlos sausainiams, ryšelį krapų, pakelį pjaustyto kalakutienos kumpio.

Ko mama *neprašė* nupirkti? Klausykite ir parašykite: „Palangos“ duonos, kalakutienos kumpio, poros morkų, bėmelės tešlos, mineralinio vandens, sausainių, krapų.

Atsakymas: Neprašė nupirkti sausainių.

4. Šią savaitę kiekvieną dieną suplanuoti susitikimai su žmonėmis iš skirtingų organizacijų. Aptarsite įvairius klausimus. Pirmadienį su Igna Trumpuliu – prieskoninių žolių iš Tadžikijos ir Azerbaidžano tiekimo sąlygas, antradienį su Laima Garsiene – darbuotojų sveikatos ir gyvybės draudimo įkainius, trečiadienį su Uršule Ilgauskaite – patalpų

nuomos sąlygų pakeitimą vasaros laikotarpiu, ketvirtadienį su Tomu Semėnu – galimybę gauti 5 proc. nuolaidą jūsų įmonės darbuotojams įsigyjant automobilius išsimokėtinai, o penktadienį su Gintautu iš kompiuterinės technikos priežiūros skyriaus ruošiatės pasikalbėti apie techninės bazės atnaujinimą (tikėtės, kad įmonei užteks finansinių pajėgumų nešiojamaisiais kompiuteriais aprūpinti bent tuos darbuotojus, kurie nuolat lankosi pas klientus, tiekėjus ir t. t.).

Prisiminkite, kokį klausimą esate suplanavęs aptarti antradienį.

Atsakymas: Darbuotojų sveikatos ir gyvybės draudimo įkainių klausimą.

5. Lapkričio pabaigoje į kvalifikacijos tobulinimo renginį planuojama siųsti tris žmones. Reikia suderinti tvarkaraštį, rasti visiems trims priimtina dieną. Problema ta, kad Alvydas dėl savo darbo specifikos negali iš įmonės išvykti ketvirtadieniais ir penktadieniais, be to, jis užimtas iki pat lapkričio 20 dienos, Borisas lapkričio 24 dieną, t. y. šeštadienį, skrenda į ilgalaikę komandiruotę. Eugenijus kol kas suvaržymų neturi.

Kuri diena tiktų visiems trims darbuotojams?

Atsakymas: Lapkričio 21, trečiadienis.

Bendroje diskusijoje aptarkite:

- Kaip sekėsi įsiminti pasakojimų detales?
- Ar pastebėjote, kad kaskart klausantis naujos situacijos susikaupti darosi vis lengviau, įsimenate vis daugiau detalių? O gal atsitiko atvirkščiai?
- Kaip manote, kam ir kada reikalingi įdėmus klausymosi įgūdžiai?

21. Emocijų fontanas

Paskirtis

1. Mokytiis atpažinti ir valdyti bendravimo metu rodomas emocijas ir jausmus.
2. Ugdyti emocinį intelektą.

Dalyviai

Užduotis skirta didelei grupei.

Trukmė

20 min.

Priemonės

Didelio formato pakabinami popieriaus lapai; spalvoti flomasteriai; lipnūs lapeliai; filmavimo ir vaizdo įrašo peržiūros technika; popierius pastaboms žymėtis; rašiklis.

Užduoties aprašymas

Pakvieskite savanorį surengti prekės arba paslaugos 5 min. pristatymą. Pristatymo objektai gali būti įvairiausi: automobilių valymas ir dezodoravimas, plaukų suktukai šunims, sidabrinis rėtis braškėms plauti, specialūs sausainiai senyviems žmonėms, lopšinių skambinimas fortepijonu naujiesiems turčiams ir t. t. Paskatinkite „pardavimo vadybininką“ naudoti spalvotus flomasterius, kad pristatymas būtų įtaigesnis.

Kol savanoris rengs pristatymui, kitiems dalyviams išdalinkite lipnius lapelius su užrašytomis emocijomis. Pasinaudokite toliau pateiktu „Būsenų žodyne“. Ant lapelio užrašytas būsenas (emocijas, savijautą) pristatymo metu dalyviai rodys pasitelkdami mimiką, pozas, gestus, pastabas ir klausimus.

„Pardavimo vadybininkas“ turės stebėti ir atpažinti klausytojų emocijas, tinkamai atsakyti į jų klausimus ir reaguoti į pastabas. Auditorijos elgseną nufilmuokite.

Pasibaigus pristatymui paprašykite dalyvių sutartoje vietoje, pvz., ant sienos, priklijuoti savo emocijų lapelius.

Pasidalinkite nuomone, kaip „pardavimo vadybininkui“ pavyko atpažinti konkrečias emocijas, valdyti auditoriją, savo kalbos turinį susieti su klausytojų kuriamą situacija.

Peržiūrėkite vaizdo įrašą.

Pasvarstykite, kokią įtaką bendravimo efektyvumui turi emocijos ir jausmai:

- Kaip manote, ar būtina suvokti ir priimti kito žmogaus emocijas? O rodyti pačiam?
- Kokius jausmus kiekvienam asmeniškai sukėlė tariamų pirkėjų elgesys?
- Kokias pokalbininkų arba klausytojų emocijas galėtumėte sau leisti ignoruoti, o kokių – ne? Kodėl?
- Kokios emocijos sukelia daugiausia nepatogumų?
- Kaip reaguoti į perdėtą optimizmą ir pritarimą?
- Kaip elgtis su pikčiurnomis, ironizuotojais, aktyviais prieštarautojais?
- Kaip atpažinti abejojimą, nepasitikėjimą kalbėtoju, nepasitikėjimą savimi? Kaip į tai reaguoti?
- Kokių pasekmių greičiausiai sulauktų kalbėtojas, jei ignoruotų pašnekovų arba klausytojų jausmus ir emocijas?
- Kaip manote, ar reakcija į rodomas emocijas ir jausmus turėtų skirtis bendraujant su bendradarbiais, draugais, šeimos nariais, nepažįstamais žmonėmis? Kodėl?



Užduoties variantai

Sužaiskite „Vadovą ir darbuotojus pokyčių akistatoje“. Ypač naudinga būtų pasitelkti realią pokyčių situaciją arba panagrinėti visiems užduoties dalyviams svarbią problemą.

„Vadovas“ susirinkimo metu turės išsamiai supažindinti „darbuotojus“ su artimiausiais pokyčiais įmonėje, pvz., su pasikeitusiu darbo grafiku, pamaininio darbo įvedimu, nauja kompetencijų vertinimo sistema, naujomis tobulinimosi galimybėmis, projektų inicijavimo procedūromis ir pan.

Kiekvienam grupės nariui duokite po lipnų lapelį su įvardyta emocija. Keletas žmonių gali gauti lapelius su tokiais pat įrašais. „Darbuotojai“ reikš emocijas, o „vadovas“ turės jas atpažinti ir įvertinti galimą poveikį individams bei kolektyvui.

Aptarkite:

- Kokias emocijas išgyveno konkretūs darbuotojai?
- Kokie žodžiai arba veiksmai leido apie tai spręsti?
- Kaip vadovas reagavo ir kaip turėtų reaguoti panašiose situacijose?

Pastaba. Užduotis gali būti atliekama gilinantis į pokyčių valdymo, sprendimų priėmimo, konfliktų valdymo temas.

BŪSENŲ ŽODYNĖLIS

APATIŠKAS	UŽSISPYRĘS	KRITIŠKAS	RACIONALUS
NUSIMINĘS	IŠTIŽĘS	APSNŪDĘS	LINKSMAS
APKVAILINTAS	ABEJINGAS	ĮKVĖPTAS	SUSIJAUDINĘS
IRZLUS	RYŽTINGAS	ATSIPALAIDAVĘS	ĮNIRŠĘS
NEKANTRAUJANTIS	PASIPŪTĘS	PRITARIANTIS	PRISITAIKĖLIŠKAS
NUOBODŽIAUJANTIS	ABEJOJANTIS	ĮŽEISTAS	ENERGINGAS
PIKTDŽIUGIŠKAS	BESIBJAURINTIS	NUSKRIAUSTAS	PAKYLĖTAS
SUSIDOMĖJĘS	IŠSIBLAŠKĘS	SUSIŽAVĖJĘS	PIKTAS
SUSIERZINĘS	NEDRĄSUS	IŠSIGANDĘS	NERIMAUJANTIS
DŽIUGUS	NENUSTYGSTANTIS	SUSIDOMĖJĘS	APGAILESTAUJANTIS
IGNORUOJAMAS	AROGANTIŠKAS	BEJĖGIS	SUSIKUKLINĘS
IŠSIGANDĘS	PALAIMINTAS	PANIEKINTAS	SUKLAIDINTAS

22. Kalbėjimo maniera

Paskirtis

1. Patobulinti viešo kalbėjimo gebėjimus.
2. Atlikti kalbėjimo manieros savianalizę.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

10–15 min.

Priemonės

Garso įrašymo ir atkūrimo technika (pvz., mobilusis telefonas, turintis šią funkciją), laikmatis, popieriaus lapas ir rašiklis.

Užduoties aprašymas

Komunikacijos tyrimai rodo, kad tiesiogiai ištarti žodžiai sudaro tik nežymią dalį – 7 proc. pranešimo, kurį klausytojas suvokia. Ką kalbėtojas sako, klausytojas išsiaiškina remdamasis kalbėtojo siunčiamais neverbaliniais signalais (55 proc.) ir kalbėjimo maniera (38 proc.).

Kalbant telefonu dar svarbiau ne tai, ką sakote, o *kaip* tai sakote. Klausytojas net 82 proc. gaunamos žinios suvokia vertindamas kalbėjimo manierą! Ir tik 18 proc. prasmės jam teikia kalbėtojo žodžiai.

Kalbėjimo manierą nusako keletas savybių:

1. tonas, atskleidžiantis kalbėtojo jausmus ir emocinę būklę;
2. kalbos kirčiai, pabrėžiantys svarbiausius žodžius sakiniuose;
3. balso aukštumas;
4. balso garsumas;
5. kalbėjimo greitis.

Įdomus stereotipas: žmonės, kalbantys žemu balsu, laikomi patikimesniais už kalbančius aukštu! Kaip manote, kas lėmė tokį stereotipą?

Užduoties metu išsiaiškinsite, kokia jūsų kalbėjimo maniera.

Pasirinkite tekstą, kurį skaitysite 1 minutę. Tai gali būti laikraštis, brošiūra apie įmonės teikiamas paslaugas, vadovėlis. Svarbu, kad skaitydami galėtumėte įsivaizduoti konkrečius klausytojus. Pavyzdžiui, radijo klausytojus, įmonės klientus, studentus.

Lygiai 1 min. įrašinėkite savo kalbą. Stenkitės aiškiai tarti žodžius, pasirinkite tinkamą toną, greitį, balso aukštumą ir garsumą. Galvokite, kaip jus girdi jūsų klausytojai!

Išklausykite įrašą ir suskaičiuokite ištartus žodžius. Taip nustatysite, koku greičiu kalbate viešai. Reikėtų žinoti, kad dauguma klausytojų geriausiai jaučiasi, kai kalbėtojas ištaria 160–180 žodžių per minutę. Jei kalbate per lėtai arba per greitai, turėtumėte pasitreniruoti ir pagerinti šią kalbėjimo manieros savybę.

Skaitykite ir įrašykite tekstą į garso laikmeną antrą kartą. Stenkitės sureguliuoti kalbėjimo greitį, patobulinti kitas savo kalbėjimo manieros savybes.

Išklausykite garso įrašą ir pateiktoje lentelėje pažymėkite savo kalbėjimo savybes.

Kalbėjimo savybės	1	2	3	4	5	Kalbėjimo savybės
Linksmas, energingas						Prislėgtas, pavargęs
Kalba kapota, sakinių kirčiai aiškūs						Kalba vientisa, sakiniuose neišskiriami svarbiausi žodžiai
Balsas aukštas, tarsi nenatūraliai pakeltas						Balsas žemas, tarsi specialiai pastorintas
Žodžiai tariami garsiai						Žodžiai tariami tyliai
Daugiau nei 180 žodžių per min.						Mažiau nei 160 žodžių per min.

Pagalvokite, kokias kalbėjimo savybes norėtumėte patobulinti. Pasitreniruokite keletą kartų skaitydami kitą pasirinktą tekstą ir įrašinėdami jį į garso laikmeną. Išklausykite įrašus. Ar lengva pasiekti pažangos?

Užduoties variantai

Įrašę antrą kartą skaitomą tekstą, pasiruoškite dirbti poromis. Tegu kolega išklauso jūsų garso įrašą ir pateikia trumpą atsiliepimą apie jūsų kalbėjimo manierą. Kartu nuspręskite, kokias jos savybes reikėtų tobulinti. Pasitreniruokite dar keletą kartų skaitydami vis kitą tekstą. Kaskart teigiamai nusiteikęs išklausykite kolegos pastabas. Pasikeiskite vaidmenimis. Dabar padėkite tobulintis porininkui.

23. Kaukės

Paskirtis

1. Lavinti efektyvaus bendravimo įgūdžius.
2. Pasipraktikuoti suprasti veido išraiškos prasmę.
3. Padėti suprasti, kad veido išraiška perteikia žinią apie emocinę žmogaus būseną, požiūrį į pašnekovą ir tikėtiną elgseną.

Dalyviai

Didelė grupė.

Trukmė

15–20 min.

Priemonės

Laikmatis, lenta arba didelis popieriaus lapas, rašiklis.

Užduoties aprašymas

Įsitinkite, kad užduoties dalyviai gerai mato vienas kitą
Ant lentos arba didelio popieriaus lapo užrašykite šias būsenas:

- Laimingas
- Maloniai nusteбęs
- Nerimaujantis
- Susikaupęs
- Skubantis
- Nuliūdęs
- Nemaloniai nusteбęs
- Piktas
- Nuobodžiaujantis
- Susidomėjęs

Paprašykite kiekvieną iš eilės parodyti visas šias būsenas. Kiekvienai „kaukei“ skirkite 5 sekundes. Paprašykite atkreipti dėmesį į tai, kuo skiriasi ir kuo panašios žmonių, vaizduojančių tas pačias emocijas, veido išraiškos.

Padalinkite grupę į du pogrupius ir surenkite veido išraiškų reikšmės spėjimo varžybas. Tegu vienos grupės dalyviai susitaria, kas ir kokią

emociją vaizduos, o kitos grupės – spėja. Kiekvienam dalyviui skirkite po 3 sekundes. Kuri grupė teisingai įvardys daugiau „kaukių“, ta ir laimės.

Užduoties variantai

1. Kai dalyviai asmeniškai vaizduos skirtingas veido išraiškas, paklauskite stebėtojų, kaip jie nustatė kolegos rodomą emociją. Atkreipkite dėmesį į „aktorių“ kaktą, lūpas, antakius, galvos laikyseną, akis. Aptarkite, kokią įtaką gebėjimas atpažinti veido išraiškos reikšmę turi bendraujant su kolegomis ir klientais.
2. Suskirstykite grupę į pogrupius. Pakvieskite porą savanorių vaizduoti jūsų nurodytas būsenas. Neatskleiskite grupei, ką vaizduoja kolegos. Savanorių veido išraiškas fotografuokite. Paruoškite nuotraukas parodyti dalyviams naudodami multimediją. Paprašykite pogrupiuose panagrinėti, iš ko galima spręsti, kaip jaučiasi savanoriai.

Pastaba. Užduotis taip pat naudinga nagrinėjant konfliktų temą.

24. Leiskite pasitikslinti

Paskirtis

1. Mokytiis aktyviai klausytis: pasitikslinti, apibendrinti, perfrazuoti pašnekovo išsakytus teiginius, atspindėti emocinę jo būseną.
2. Lavinti gebėjimą atpažinti kito žmogaus poreikius, klausantis jo kalbos.

Dalyviai

Užduotis atliekama poromis.

Trukmė

Iki 30 min.

Priemonės

Popieriaus lapas pastaboms, rašiklis.

Užduoties aprašymas

Pasiruoškite dirbti poromis.

Kitame puslapyje, lentelėje, matote aktyvaus klausymosi priemonių – perfrazavimo, apibendrinimo, pasitikslinimo ir atspindėjimo – apibūdinimus ir formulavimo pavyzdžius. Atidžiai juos perskaitykite.

Toliau pateikti aštuoni pokalbių fragmentai. Sutarkite, kuris iš dalyvių poros skaitys pirmuosius keturis fragmentus, o kuris pradės nuo penktojo. „Klausytojas“ mokysis naudoti aktyvaus klausymosi priemonės: formuluos pasitikslinimo klausimus, perfrazuos arba apibendrins pasakotojo išsakytas mintis, atspindės jausmus.

Patarimas klausytojui. Klausydamiesi kalbėtojo, pasižymėkite svarbiausius, jūsų nuomone, pasakojimo momentus. Nesistenkite kuo greičiau atšauti pašnekovui – apibendrinti arba perfrazuoti. Savo klausimus arba teiginius geriau formuluokite raštu.

Idėjos grupės diskusijai

Sudarykite 6–8 žmonių grupeles ir pasidalinkite jose savo darbo poromis rezultatais. Aptarkite, kokie ir kodėl klausimai bei teiginiai

buvo suformuluoti geriausiai ir prasčiausiai. Pateikite po du įsimintiniausius pavyzdžius iš kiekvienos grupės bendrai diskusijai. Pagrįskite, kodėl parinkote būtent juos. Bendroje grupėje padiskutuokite, ko iš šių pavyzdžių galima pasimokyti.

Aktyvaus klausymosi priemonės

Eil. Nr.	Aktyvaus klausymosi priemonė	Formulavimo pavyzdys
1.	Perfrazavimas – tai pašnekovo pasakytos minties performulavimas ir pakartojimas savais žodžiais. Perfrazavimas rodo, kad jūs atidžiai klausotės pašnekovo, stengiatės jį teisingai suprasti ir kad pokalbio tema jums įdomi. Kita perfrazavimo funkcija – sureguliuoti pokalbio „temperatūrą“. Jei kai kurie pašnekovo žodžiai jums atrodo per aštrūs, priekaištaujuantys, kaltinantys, labai kategoriški, tuomet perfrazavimas neutralensiais žodžiais padės sumažinti bendravimo įtampą.	1. „Parašyti atsiliepiamą galėsiu tik gavęs personalo vadovės arba komunikacijos direktoriaus sutikimą – juk atstovauju įmonei. Jei norėtum, galiu surengti susitikimą su personalo vadove. Tada ji ir sutvarkytų dokumentus. Pas mus griežtai reikalaujama laikytis procedūrų.“ 2. „Mindaugas nuolat vėluoja pateikti savo skyriaus duomenis. Jis sako, kad turi kitų darbų. Aš negaliu parengti ataskaitos, kai žmonės tokie neatsakingi. Man trūksta informacijos.“ „Supratau. Kol negauni visos reikiamos informacijos iš skyrių, negali parengti ataskaitos.“ 3. „Šitos žioplės nesugeba dirbti. Būriuojasi, plepa, stoviniuoja pakampėmis. Tuo metu klientai apsisuka ir išeina. O dar vagystės!? Išmesiu visas po kelmiais – pilnos gatvės norinčių gauti algą.“ „Kaip suprantu, pardavėjos galėtų būti atidesnės klientams, joms trūksta pardavimo įgūdžių.“
2.	Apibendrinimas – tai pokalbio temų, išsakytų minčių, rezultatų susumavimas, išvados. Apibendrinant pabrėžiama tai, kas pokalbyje buvo arba yra svarbiausia. Apibendrinimas reiškia, kad tema baigta ir kad galima pereiti prie kitos temos, imtis veiksmų.	„Mes nustatėme pagrindinius susirinkimų efektyvumo trukdžius, aptarėme susirinkimų rūšis, rekomenduojamą susirinkimų trukmę, išsiaiškinome, kas yra svarbiausia, rengiantis susirinkimui, kaip turėtų atrodyti susirinkimo planas ir prieš kiek laiko jį reikėtų pateikti būsimiems dalyviams, taip pat pamėginome suplanuoti artimiausią savo padalinio susirinkimą. Po kavos pertraukėlės praktikuosimės raštu formuluoti susirinkimo tikslą ir laukiamus rezultatus, mokysimės sudaryti TIP.“
3.	Pasitikslinimas atlieka dvi funkcijas. Pirmą, skatina pašnekovą kalbėti toliau, antrą – padeda užtikrinti atgalinį bendravimo ryšį. Pasitikslinimas leidžia pasitikrinti, ar teisingai supratote kalbėtoją, išsiaiškinti detales, užduoti išsamesnius arba platesnius klausimus, taip pat valdyti pokalbį, pakreipti jį norima linkme.	1. „Mūsų įmonė nusprendė pasirinkti tiekėją X, jis siūlo geresnes sąlygas.“ „Kalbi apie užsakymų pristatymą ar apie kainas?“ 2. „Mūsų įmonė nusprendė pasirinkti tiekėją X, jis siūlo geresnes sąlygas.“ „Papasakok plačiau, prašau.“ 3. „Mūsų įmonė nusprendė pasirinkti tiekėją X, jis siūlo geresnes sąlygas.“ „O kokias sąlygas siūlo kiti tiekėjai?“
4.	Atspindėjimas rodo, kad kalbėtojas yra gerbiamas, jo emocijos ir jausmai suprantami ir toleruojami, jis turi teisę jausti tai, ką jaučia.	1. „Man ten visiškai nepatiko, tai buvo tuščias laiko gaišimas!“ „Suprantu, tikrai gaila, kad nesijauti gavusi naudos.“ 2. „Jau visai nebežinojau, ką daryt... ir tuomet pagaliau pavyko išspręsti tą sumautą problemą.“ „Turbūt pasijutai lyg kalną nuo pečių nusivertęs?“ 3. „Vyriausioji redaktorė pasakė, kad mano sudarytas testas labai originalus ir jai patiko!“ „O, kaip puiku!“ 4. „Skubėdama nepamačiau atsiknojusios šaligatvio plytelės ir užkliuvau. Nulūžo bato kulnas, griūdama praplėšiau lietpalčio alkūnę... Vienos bėdos šlypt.“ „O, jau tikrai nekoks rytas...“

Pokalbių ištraukos

1. Domimės galimybe apsilankyti jūsų šokolado manufaktūroje. Surinksime apie 28 žmones. Iš jų keturi bus suaugę. Visi vaikai bus devynerių ir dešimties metų, o vienas – dvylikos. Mums būtų patogų atvykti maždaug per pietus. Norėčiau sužinoti, kiek kainuoja ekskursija, kokios nuolaidos taikomos, kokią datą ir laiką galėtumėte paskirti? O gal taikote nuolaidas grupėms?

2. Norėčiau užrašyti dukrą į stalo teniso arba šiaip į kokią sporto būrelį, nereikalaujantį specialaus fizinio pasirėngimo. Ji mokosi iki antros valandos. Tačiau žiemą anksti temsta, nenorėčiau, kad būrelis baigtųsi labai vėlai. Ir dar. Gal mano klausimas pasirodys keistas, bet ar negalėtumėt rekomenduoti trenerio, turio galvoje, vyriškio? Mokykloje visos mokytojos – moterys, tad norėčiau, kad dukra matytų ir vyrų pedagoginio darbo pavyzdžių.

3. Klausyk, sandėlyje liko tik smėlinės, mėlynos ir alyvinės spalvos rinkinių. Nusiųsk po penkis rinkinius į Algirdo ir Laivės gatvėse esančias mūsų parduotuves, kitus įformink kaip rezervuotus Rygai.

4. Prašyčiau iki trečiadienio parengti dokumentus UAB „SEK“ dėl vėdinimo trūkumų. Parašyk, kad higienos specialistai nustatė deguonies trūkumą pusantro metro aukštyje. Nežinau, ką dar jiems parašyti. Gal tegu patys pasiūlo, kaip spręsti problemą? Bet kuriuo atveju dabartinė padėtis mūsų nebetenkina.

5. Žinau, kad trukdau tave darbo metu, bet gal galėtum man padėti? Rengiuosi pirkti kompiuterį. Į ką svarbiausia atkreipti dėmesį, kad išsirinkčiau tikrai gerą?

6. Mes nuolat patiriame sunkumų dėl pardavimo. Pardavimo vadybininkai stengiasi užtikrinti, kad būtų parduotas sutartas prekių kiekis, bet neįsiklauso į klientų poreikius, o gal neišmano parduodamo produkto subtilybių. Nežinau. Jie įsivaizduoja, kad mūsų darbas labai paprastas. Vadybininkams atrodo, kad viskas įmanoma už klientui tinkamą kainą ir per jam patogų laikotarpį. Žodžiu, pateikti paslaugos

laiku dažniausiai nespėjame, nes turime padaryti kur kas daugiau, nei būna sutarta pradinuose etapuose. Darbus realiai tenka gerokai išplėsti, kad padarytume tai, ko klientas iš tiesų norėjo. Išeina taip, kad jie gauna premijas už parduotą „orą“, o mes gauname per kepurę, kad nevykdome planų.

7. Tau teks dirbti Kaune. Vilniaus filialą uždarome. Jo pelningumas pernelyg mažas. Tiesą sakant, ne filialas mums uždirba, bet mes jį nuolat remiame. Nieko kito pasiūlyti negaliu. Toks valdybos sprendimas. Bet tau nėra ko labai nervintis – juk būsi skyriaus direktorė. Statusas visai kitas. O paskui matysime. Tiesa, dar apie sąlygas. Kol kas atlyginimo nėra iš ko kelti. Galime nebent apmokėti traukinio bilietų išlaidas. Jei gerai seksis, rudeniop galbūt skirsime pinigų benzinui.

8. Ir vis dėlto esu įsitikinusi, kad mano atlyginimas turi būti padidintas. Štai, parašiau ataskaitą apie atliktus darbus. Palyginti su pareiginiiais reikalavimais, matyti, kad padariau gerokai daugiau, nei privalėjau. Mano indėlis, siekiant organizacijos tikslų, ženklus: sudariau sandorių už du milijonus ir septynis šimtus tūkstančių litų, atvedžiau į įmonę du naujus stambius klientus, mano dėka laimėjome konkursą teikti konsultavimo paslaugas „AGR“ įmonių grupei. Kada galėčiau tikėtis teigiamo sprendimo mano atlygio klausimu?

25. Nereikalingi pagražinimai

Paskirtis:

1. Pagerinti viešo kalbėjimo gebėjimus.
2. Atlikti vartojamo žodyno savianalizę.
3. Pasiaiškinti, kaip kalbos šiukšlės veikia klausytoją.

Dalyviai

Užduotį atlieka didelė grupė ir poros.

Trukmė

Apie 90 min.

Priemonės

Rašymo lenta ir rašymo priemonė, garso įrašymo ir atkūrimo technika dėstytoji (pageidaujama diktofonas) ir dalyviams (gali būti mobilusis telefonas, turintis šią funkciją), laikmatis, popieriaus lapas ir rašiklis.

Užduoties aprašymas

Užduotis sudaryta iš dviejų dalių, truncančių maždaug po 45 minutes.

Pasiruoškite garso įrašymo priemonę ir laikmatį. Paprašykite iš eilės kiekvieną dalyvį 2 min. pasakoti apie pirmąjį savo darbą pagal tokį planą (planą iš anksto užrašykite ant lentos arba ant didelio popieriaus lapo):

1. Koks buvo pirmasis darbas, už kurį gavote piniginių atlygį?
2. Kaip sekėsi jį atlikti?
3. Kaip panaudojote gautus pinigus?
4. Kaip šiandien vertinate šią istoriją?

Kiekvieno dalyvio pasakojimą įrašykite į skirtingą garso takelį. *Grupės neinformuokite, koks yra užduoties tikslas.*

Dalyvius suskirstykite poromis. Atskleiskite, kad užduoties tikslą pasakysite, kai žmonės vienas kitam papasakos apie labiausiai nemėgtą mokymosi arba studijų dalyką. Paprašykite kiekvieną kalbėti ne ilgiau kaip 2 min. ir pasakojimą įrašyti.

Dabar paaiškinkite, kad užduoties tikslas – įvertinti savo kalbą, nustatyti, ar vartojate nereikalingų kalbos pagražinimų: žargoną, sve-

timybių, pertarų, priežodžių, jaustukų. Galbūt veikėjus vadinate jis / ji nepaminėdami, kas gi jis / ji yra. Taip pat reikėtų pasitikrinti, ar kalbėdami nečepsite, gal neaiškiai tariate žodžius dėl kramtomos gumos arba įvykį pristatote imituodami būdingus garsus, o ne įvardijate žodžiais.

Priminkite dalyviams, kad kalbos šiukšlės darko kalbą, iškraipo prasmę, blaško klausytojo dėmesį, neigiamai nuteikia kalbėtojo atžvilgiu. Dažniausiai klausytojai taisyklingai ir aiškiai kalbantį žmogų mano esant aukštesnio statuso ir intelekto.

Pakvieskite dalyvių poras drauge išklausti garso įrašus bei atidžiai patyrinėti savo ir partnerio kalbą. Tegu kiekvienas ant popieriaus lapo parašo savo vartojamus žodelius ir posakius, dėl kurių nukenčia kalbos kokybė ir bendravimo efektyvumas.

Paprašykite dalyvius trečią kartą kalbėti 2 min., kalbą įrašykite. Leiskite poroms laisvai pasirinkti vieną iš keturių temų:

1. Šiuo metu skaitoma knyga.
2. Artimiausių atostogų planai.
3. Profesiniai tikslai ateinančiais metais.
4. Didžiausią įspūdį palikęs profesinio tobulinimosi renginys arba mokymai.

Tegu poros vėl išklauso abu įrašus ir įvertina rezultatus.

Visi drauge pasidalinkite patirtimi:

- Ar kontroliuojant savo kalbą, pavyko kalbėti taisyklingiau ir aiškiau?
- Ar prireikia didelių pastangų, norint viešai kalbėti tinkamai?
- Kaip galėtumėte susieti įgytą patirtį ir teorines sėkmingo bendravimo rekomendacijas?

Sutarkite, kad garso įrašą, padarytą kiekvienam kalbant bendroje grupėje (pirmojoje užduoties dalyje), išsaugosite garso laikmenoje ir leisite dalyviams išklausti. Paskatinkite kritiškai įvertinti savo kalbą, o klausantis kolegų susitelkti į tai, kokią įspūdį daro jų žodynas ir kalbėjimo maniera.

26. Nuomonę gerbt!

Paskirtis:

1. Lavinti tarpasmeninės komunikacijos įgūdžius.
2. Mokytiis drąsiai pasakyti savo nuomonę.
3. Mokytiis priimti kitokią nuomonę neteisiant ir suprasti, kad tuos pačius dalykus galima vertinti skirtingai.

Dalyviai

Grupės po 5–7 asmenis.

Trukmė

Apie 20 min.

Priemonės

Kiekvienam dalyviui – po rašiklį, kiekvienai grupei – po lapą popieriaus.

Užduoties aprašymas

Suskirstykite grupę į mažas grupėles (po 5–7 asmenis).

Įsidalinkite popieriaus lapus. Užtikrinkite, kad kiekvienas turėtų rašymo priemonę.

Paprašykite, kad dalyviai grupėse pasirinktų temą ir sudarytų temą pagrindžiančių argumentų sąrašus. Darbui skirkite apie 7 minutes. Diskusijos temos gali būti pačios įvairiausios: pradedant atstovaujamos organizacijos veiklos prioritetais ir baigiant argumentais, kodėl šuns negalima laikyti miesto daugiabutyje.

Daugiau temų idėjų:

1. Praktikoje aktualiausia organizacinės elgsenos arba vadybos tema.
2. Veiksmų planas padidinti atstovaujamos organizacijos pelningumą.
3. Veiksmų planas pagerinti studijų kokybę.
4. Stipriausi nepiniginiai motyvatoriai.
5. Penki reikšmingiausi atstovaujamos organizacijos (arba universiteto) simboliai.

6. Įgūdžiai ir gebėjimai, kurių labiausiai trūksta turintiems nedidelę darbo praktiką (iki 5 metų) darbuotojams.

Kai kiekviena grupė suformuluos ir parašys bent septynis argumentus pasirinkta tema, nurodykite kiekvienam asmeniškai juos įvertinti balais skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visai nesvarbu arba visiškai nesutinku, 5 – labai svarbu arba visiškai sutinku). Vertinimus dalyviai tegu užrašo perduodami teiginių sąrašą vienas kitam ratu ir nekommentuodami kolegų įrašytų balų. Rezultatai gali nustebinti. Ką jie sako? Ši tema mus jaudina ir mūsų požiūris panašus (jei dauguma vertinimų geri); ši tema mums neatrodo svarbi, mes nusiteikę neigiamai (jei dauguma vertinimų prasti); esame abejingi temai ir tam, ką darome (jei dauguma vertinimų – 3 balai).

Paprašykite grupės pasikeisti sąrašais. Tegų kiekvienas dalyvis įvertina (bet nekomentuoj!) balais ir kitos grupės teiginius.

Kai individualiai bus įvertinti visi sąrašai, grąžinkite juos sudariusiems grupėms. Palyginkite vertinimo balus. Ką įdomaus pastebėjote? Kokias išvadas galite padaryti?

Padiskutuokite:

- Lengva ar sunku įrašyti vertinimo balą, jei asmeninė nuomonė labai skiriasi nuo kitų? Kiek buvote atviri ir nuoširdūs?
- Ar pavyko garsiai nekomentuoti priešingos nuomonės? Kada buvo sunkiausia?
- Ar visada leidžiate pašnekovui, kolegai arba pavaldiniui pasakyti savo nuomonę? Galbūt pastebėjote, kad tam tikrų temų arba specifinių situacijų netoleruojate?
- Kaip manote, kaip geranoriškumas, mandagumas ir atvirumas susijęs su tolerancija, gebėjimu bendrauti, asmenine kultūra ir išsiauklėjimu?
- Kaip vertinote kitos grupės teiginius? Drąsiau negu savosios ar ne? Ar vertinimo balai buvo panašūs į kolegų balus, ar reikšmingai skyrėsi? Kaip manote, kodėl?
- Pamąstykite, kaip būtų galima rasti kategoriškumo ir tolerancijos, drąsių sprendimų siūlymo, asmeninės nuomonės išsakymo ir konformistinio elgesio pusiausvyrą?
- Kokios dar patirties įgavote, kokias išvadas pasidarėte?

Užduoties variantai

Jei norite ugdyti grupės narių bendrystės jausmą (jausmą „mes“), argumentų sąrašais pasikeiskite iškart – savosios grupės sąrašo individualiai nevertinkite. Aptarkite rezultatus. Išsiaiškinkite, kodėl jūsų ir kolegų nuomonės skyrėsi labiausiai. Ar pastebėjote, kad savuosius teiginius norisi ginti?

Šis užduoties variantas taip pat tinkamas nagrinėjant grupinės elgsenos, konfliktų, sprendimo priėmimo bei organizacinės kultūros formavimo temas.

27. Seku seku pasaką

Paskirtis:

1. Tobulinti viešo kalbėjimo (viešo pranešimo) įgūdžius.
2. Atkreipti dėmesį į kalbos tikslo ir intencijos svarbą.

Dalyviai

Vidutinės arba mažos grupės.

Trukmė

25 min.

Priemonės

Kiekvienai grupei – pasakos „Katelė Kutranosė, šunelis Kazokėlis ir vaikelis Geltonpūkis“ kopija, popieriaus lapas ir rašiklis.

Užduoties aprašymas

Dalyvių tikslas – parengti viešą kalbą, atsižvelgiant į klausytojus ir konkrečią situaciją.

Sudarykite tris grupes ir padalinkite pasakos „Katelė Kutranosė, šunelis Kazokėlis ir vaikelis Geltonpūkis“ kopijas.

Informuokite, kad kiekviena grupė turės parengti kalbą skirtingai auditorijai. Kokiai – pasakysite tik konkrečios grupės nariams. Pasi-klaususios pranešimo, kitos dvi grupės turės nutarti, kokiam klausytojų ratui šis buvo skirtas.

Dalyviams priminkite, kad rengiant viešą kalbą būtina apmąstyti kalbos intenciją, suformuluoti kalbos tikslą, pakankamai dėmesio skirti kalbos pradžiai ir pabaigai, vartojamiems terminams ir žodynui.

Grupėms nurodykite tikslines pranešimo auditorijas. Tai gali būti, pavyzdžiui, psichologų suvažiavimas, gyvūnų apsaugai skirta konferen-cija, ginamoji kalba teisme, pranešimas spaudai ir pan.

Išklausę grupių parengtų kalbų, visi kartu aptarkite:

- Kokią kalbos intenciją – informuoti, įtikinti, paskatinti veikti, sužadinti jausmus – pasirinko kiekviena grupė?
- Koks buvo kalbos tikslas? Kaip pavyko jį pasiekti?
- Kaip suformuluota kalbos pradžia? Ar atsižvelgta į tai, jog kal-bos įžangą turėtų būti siekiama: sudominti klausytoją, parodyti

temos svarbą, pasakyti pagrindinę mintį, apžvelgti pagrindinius teiginius?

- Ar tinkamai išdėstyta kalbos pabaiga? Ar pabrėžta pagrindinė mintis, ar kalba apibendrinta?
- Ar buvo atsižvelgta į klausytojų auditorijos specifiką? Įvertinkite pranešimo žodyną ir vartotus terminus.
- Kaip apskritai vertinate rezultatus? Ko dar reikėtų pasimokyti? Ką patartumėte kolegų grupėms?

Apie pasirengimą viešai kalbai rekomenduojame skaityti:
Z. Nauckūnaitė. *Iškalbos mokymas*. Kaunas: Šviesa, 2000.

Pasaka

Katelė Kutranosė, šunelis Kazokėlis ir vaikelis Baltapūkis

Vieną kartą gyveno senelis ir senelė. Ir turėjo jie katelę Kutranosę, šunelį Kazokėlį ir vaikelį Baltapūkį. Gražiai gyveno, vieni kitus mylėjo, kol vieną vakarą, visiems sugulus miegoti, pasigirdo į duris beldimas – bildu, bildu!

Senelis klausia:

– Kas čia?

– Čia aš, vilkas! Visą dieną miške laksčiau, nieko burnoj neturėjau, išalkau. Atiduokit man katelę Kutranosę, nes kitaip – įsiveršiu į trobelę ir visus suėsiu.

Išsigando senelis ir senelė. Nebežino, ką daryti. Gaila katelės Kutranosės, bet juk jei neatiduos, vilkas įsiverš ir visus suės. Dūsaudami pravėrė duris ir išleido katelę laukan. Vos tik ši išėjo, vilkas ją čiupo, prarijo stačią ir nubėgo į mišką.

Kitą vakarą senelis, senelė, anūkėlis Geltonpūkis ir šunelis Kazokėlis liūdni atgulė į savo loveles. Vis galvojo apie katelę Kutranosę. Tik staiga girdi – bildu, bildu!

– Kas čia?

– Čia aš, vilkas! Visą dieną miške laksčiau, nieko burnoj neturėjau. Atiduokit šunelį Kazokėlį, nes kitaip – įsiveršiu ir visus suėsiu.

Išsigando senelis ir senelė. Nebežino, ką daryti. Bijo vilko. Juk jei neatiduos šunelio, vilkas įsiverš į trobelę ir visus suės! Tad išleido laukan šunelį Kazokėlį. Vilkas jį čiupo, prarijo stačią ir nubėgo į mišką.

Trečia vakarą senelis, senelė ir vaikelis Geltonpūkis net nebesikalba, taip liūdi katelės ir šunelio. Tik staiga girdi – bildu, bildu!

Senelis klausia:

– Kas čia?

– Čia aš, vilkas! Visą dieną išalkęs lakstau, nusikamavau. Atiduokit dabar anūkėlį Geltonpūkį. O jei ne – įsiveršiu ir visus prarysiu!

– Ne, – sako senelis, – neatiduosim Geltonpūkio. Niekas savo vaikelį vilkams nedalina. Eik sau nuo durų! Maža bėda jei ir įsiverši, ir mus prarysi – be vaikelio mums nemielas gyvenimas!

Bet vaikelis Geltonpūkis senelių prašo:

– Išleiskit mane pas vilką. Aš žinau, kaip su juo susidoroti. Nebijokit, išleiskit.

Taip prašomi, paklausė seneliai anūkėlio ir išleido jį laukan, pas vilką. O vilkas tik ham, ham, prarijo bernaitį stačią ir nubėgo į mišką.

Ėmė verkti seneliai. Verkė visą vakarą ir naktį, ir rytą, ir visą kitą dieną, ir visą kitą vakarą, ir kitą naktį... Tik girdi vidurnaktį kažinką beldžiant – bildu, bildu! Nebeklausia seneliai, kas ten. Sako:

– Et, vilke, gali sau eiti į trobelę ir mus suėsti. Nebemielas gyvenimas mums be vaikelio.

Bet niekas neįeina, tik vėl beldžia – bildu, bildu!

– Na kas ten? – Klausia senelis. – Kas ten?

– Čia aš, Geltonpūkis. Su manimi šunelis Kazokėlis ir katelė Kutranošė. Įleiskit!

Kaip apsidžiaugė senelis ir senelė! Atidarė duris ir ėmė klausinėti:

– Kaip gi jūs čia sveiki ir gyvi parėjot?

Geltonpūkis papasakojo:

– Aš turėjau įsidėjęs lenktinį peiliuką kišenėlėn. Kai tik vilkas mane prarijo, peiliuką išsitraukiau ir perrėžiau vilkui pilvą. Vilkas krito negyvas, bet kad taip toli buvo nubėgęs, mes ilgai užtrukom, kol parėjom per mišką.

Tai džiaugėsi senelis ir senelė, kad vaikelis, katelė ir šunelis sveiki gyvi sugrįžo. Šoko visi, dainavo, ratelius ėjo ir skanėstais vaišinosi. Gražiai toliau gyveno ir vilkų nebebijojo.

(Papasakojo Liudvikas Jonušauskas iš Plungės)

28. Pasikalbėkime be žodžių

Paskirtis:

1. Lavinti komunikavimo gebėjimus.
2. Mokyti pastebėti ir įvertinti neverbalinės komunikacijos ženklus.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Apie 45 min.

Priemonės

Užduoties pabaigoje pateikti kai kurie mimikos, gestų ir pozų pavyzdžiai ir jų reikšmės.

Filmavimo ir vaizdo įrašų peržiūros technika.

Užduoties aprašymas

Pakvieskite kiekvieną grupę parengti trumpą vaidinimą, naudojant 4–5 neverbalinės komunikacijos priemones savo tariamoms mintims, požiūriui ir būsenai atskleisti.

Pasirinkite vaidinimo temą savo nuožiūra. Galite kūrybiškai pasinaudoti šiais pasiūlymais:

1. Automobilio pirkimas turguje.
2. Pasakojimas draugams apie tolimoje šalyje praleistas atostogas.
3. Vakaro žinių žiūrėjimas per TV.
4. Dalyvavimas ataskaitiniame susirinkime.
5. Pranešimas apie darbuotojų atleidimą.
6. Sveikatos sutrikimas dėl darbe patirto didelio streso.
7. Įdarbinimo pokalbis.
8. Mokyklos tėvų susirinkimas.
9. Konfliktas autobusų stotelėje, parduotuvėje, poliklinikoje arba restorane.
10. Skaitymo balsu paslaugos pristatymas vakarėlyje.
11. Automobilų spūstis.

Grupių vaidinimus nufilmuokite.

Po kiekvieno vaidinimo pakvieskite žiūrovus pasidalinti spėjimais, kokius jausmus, būsenas, mintis, požiūrius „aktoriai“ rodė. Aptarkite, kas konkrečiai paskatino apie tai spręsti?

Išpėkite, kad vaidinusios grupės nariai nei patvirtintų, nei paneigtų žiūrovų nuomonę.

Peržiūrėkite vaidinimų vaizdo įrašus. Dabar „aktoriai“ tegu atskleidžia, kokias neverbalines žinutes siuntė.

Grupėje bendrai pasikalbėkite:

- Ar galima išmokti įtaigiai naudoti neverbaliką?
- Ar įmanoma suvaldyti mimiką taip, kad ji neišduotų slepiamų minčių arba stiprių jausmų?
- Kokias apgalvotas, specialias priemones naudojate savo mintims arba požiūriui atskleisti / sustiprinti?
- Ar sutinkate, kad kartais ženklai būna apgaulingi? Kaip manote, dėl kokių priežasčių nutinka nesusipratimai?
- Kai kurie žmonės turi įprotį savo kalbą palydėti tam tikrais gestais, mimika, judesiais, kurie atrodo beprasmiški ir erzinantys. Kodėl jaučiamės sudirgę stebėdami tokių žmogų? Kokį įspūdį, kokių minčių sukelia toks žmogus?

Užduoties variantai

Dirbkite bendroje grupėje. Kiekvieno dalyvio paprašykite be žodžių perduoti iš sąrašo pasirinktą žinią, o likusius grupės narius – ją įvardyti.

1. Pavargau.	11. Jis labai nesimpatiškas.
2. Neketinu to klausytis!	12. Mano kantrybė baigiasi.
3. Kurgi pradingo automobilio rakteliai...	13. Tuoju tarp jų kils konfliktas...
4. Negaliu nė vienu iš jų pasitikėti.	14. Įdomu.
5. Nuobodu, visiškai nevykęs pranešimas...	15. Puikiai padirbėta.
6. Nesutinku.	16. Tai bent! Ji tikra eruditė!
7. Tu visiškai niekas lyginant su manimi!	17. Puiki mintis!
8. Et, ką jau tu gali išmanyti...	18. Tęskite.
9. Kas sau galvoji esanti?!	19. Pritariu.
10. Jis atrodo grėsmingai.	20. Mes lygiaverčiai, gerbiu tave.

Neverbaliniai ženklai ir jų reikšmės



Nenuoširdumą ir melą išduoda gestai: liečiamos lūpos arba nosis, taip tarsi stengiantis užgniaužti besiveržiančius neteisingus žodžius.



Nemaloniųose situacijose, ypač tuomet, kai kalbant tenka derėtis su savo sąžine, žaidžiama su plaukų sruoga, marškinių sagomis, pasitaisoma drabužio apykaklė, atliekama daug nereikalingų smulkių veiksmų.



Jeigu klausytojas abejoja kalbėtoju, mano, kad ne viskas, ką girdi, yra tiesa, jis liečia ausis, kasosi galvą, tarsi sakytamas „nenoriu girdėti to“.



Sunertų rankų judesiai reiškia užsis-
klendimą, neigiamas mintis, nuostatas.
Staigus rankų sukryžiavimas gali rodyti
atsiradusį priešišumą...



... abejojimą savimi, nemalonius išgy-
venimus.



Po sunertomis rankomis sugniaužti kumščiai taip pat kalba apie priešišumą, baimę arba nuobodulio keliamą įtampą.



Nors rankos sunertos, tačiau nykščiai nukreipti į viršų. Tai – gynybinis pranašumo ženklas. Pranašumą rodo ir plaštakos kelių kišenėse, nykščius paliekant išorėje.



Žmonės naudoja daug paslėptų, iš dalies sunertų rankų gestų. Jie rodo nesaugumo jausmą, norą atsiriboti...



... neužtikrintumą, pažeidžiamumą.



Daiktų laikymas priešais save leidžia tarsi prisidengti nuo pašnekovo, padidinti tarpusavio atstumą, nukreipti dėmesį.



Nervingumo gestams priskiriamas žiedo sukinėjimas, rašiklio čiupinėjimas, laikrodžio pasitaisymas.



Gręsiant konfliktui, nenorint bendrauti, paprastai nesąmoningai statomos kliūtys: krūtinė pridengiama knyga, dokumentų segtuvu, kompiuteriu, rankine ir pan.



Ne visada rankomis liečiamas veidas reiškia neigiamas mintis. Pavyzdžiui, šis gestas rodo susidomėjimą arba susikaupimą.



Galvos ramstymas reiškia, kad girdima informacija analizuojama, aktyviai, kritiškai mąstoma.



Pasmakrės parėmimas, braukymas – mąstymo gestas, ypač būdingas priimant sprendimą.



Rankų gestai ypač iškalingi. Šiame paveikslėlyje vaizduojamas gestas – agresijos išraiška.



Kalbos „kapojimas“ plaštaka rodo kalbančiojo kategoriškumą, valdingumą, nenorą girdėti prieštaravimų.

29. Taškas, taškas, rutuliukas...

Paskirtis:

1. Ugdyti komunikavimo įgūdžius.
2. Parodyti, koks svarbus yra komunikavimo proceso kodavimo etapas.
3. Parodyti, kaip skirtingai klausytojai supranta kalbėtojo žodžius.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

Apie 10 min.

Priemonės

Kiekvienam – popieriaus lapas ir rašiklis; dėstytoji – paprastas, schematiškas piešinukas.

Užduoties aprašymas

Ant nedidelio popieriaus lapo nupieškite kokį nors paprastą piešinuką. Pavyzdžiui, du žmogeliukus, kurių rankas ir kojas vaizduoja pagaliukai, galvas – apskritimai, akis – taškučiai. Tegu šie žmogeliukai būna susikibę, vienas – pakėlęs aukštai koją tarsi balerina arba priklausęs, lyg bučiuotų antrajam ranką... Piešinio grupei nerodykite.

Paprašykite dalyvius pasiimti po popieriaus lapą ir rašiklį. Paaiškinkite, kad organizuosite bendravimo procesą be atgalinio ryšio: reikės nupiešti piešinį, klausantis vien nurodymų – neklausinėjant, nekomentuojant, nemačius „originalo“.

Pakvieskite vieną dalyvį, pasiryžusį žodžiais apibūdinti jūsų piešinį. Savanoris turi atsistoti šonu į auditoriją taip, kad nematytų, ką kiekvienas pieš (reikia užtikrinti atgalinio ryšio nebuvimą). Piešinį galima nupasakoti visiškai laisvai, tačiau draudžiama ką nors rodyti mostais arba kūno pozomis. Taip pat draudžiama stebėti, kaip sekasi piešėjams, klausti, kas jiems neaišku.

Dalyviai turi atidžiai klausytis ir kuo tiksliau piešti tai, kas sakoma.

Jei matote, kad savanoriui prastai sekasi rasti piešinį apibūdinančius žodžius arba dalyviai pernelyg nutolo nuo jūsų piešto originalo, paprašykite užduotį pratęsti kitą savanorį.

Pasidžiaukite rezultatais, parodykite vieni kitiems savo piešinius.

Atkreipkite dėmesį! Visi dalyviai girdėjo to paties žmogaus tuo pat metu tame pačiame kambaryje tais pačiais žodžiais apibūdinamą piešinį. Taigi, suvokimui neturėjo įtakos nei skirtingos kalbėtojų asmeninės savybės arba gebėjimai, nei erdvės, laiko arba situacijos skirtumai. Kodėl piešiniai tokie skirtingi? O gal dauguma piešinių yra panašūs tarpusavyje, bet nepanašūs į originalą? Ką gi tai galėtų reikšti?

Pamąstykite:

- Kokius įgūdžius turėtų lavinti ir kokių priemonių turėtų imtis vadovas, kad darbuotojus pasiektų tokia žinia, kokią jis ir norėjo perduoti?
- Ar darbuotojai specialiai „nesupranta“ užduočių?
- Pasiklausius vadovų pasakojimų apie tai, kaip jų darbuotojai atlieka užduotis, gali pamanyti, kad kartais didžiąją dalį kolektyvo sudaro vieni nesusipratėliai, išsiblaškę ir neatsakingi žmonės. Ką tokiems vadovams patartumėte?

V DALIS

Komandos

Pagrindiniai tikslai:

- Ugdyti gebėjimą bendradarbiauti.
- Stiprinti teigiamas bendros veiklos nuostatas.
- Padėti suvokti komandinės veiklos sėkmės trukdžius ir paskatinti ieškoti būdų juos įveikti.
- Panagrinėti komandos vadovo vaidmenį.

30. Bokštų statyba

Paskirtis:

1. Skatinti komandos narių kūrybiškumą.
2. Ugdyti komandos bendradarbiavimo gebėjimus.

Dalyviai

Dvi mažos arba vidutinės grupės.

Trukmė

Apie 25 min.

Priemonės

Vaikiškų kaladėlių rinkinys ir spalvoto popieriaus rinkinys kiekvienai komandai.

Laikmatis.

Matuoklis bokšto aukščiui nustatyti, pavyzdžiui, statybų ruletė.

Rašiklis ir lenta arba didelis popieriaus lapas.

Spalvotų dražė pakelis laimėtojams.

Užduoties aprašymas

Informuokite dalyvius, jog užduotis reikalauja pastatyti kuo aukštesnį bokštą.

Paprašykite kiekvieno dalyvio pasiimti po 5 asmeninius daiktus, tinkamus panaudoti statybai. Tai gali būti bet kas, pradedant trintuku ar akinių dėžute ir baigiant lagaminu.

Padalinkite grupę į dvi komandas. Pakvieskite sugalvoti komandų pavadinimus ir juos užrašykite ant lentos arba didelio popieriaus lapo.

Paaiškinkite, kad laimės ta komanda, kuri per 3 minutes pastatys aukštesnį bokštą. Pabrėžkite, kad būtina sąlyga – panaudoti visas turimas priemones.

Naudodami laikmatį, paskelbkite užduoties pradžią ir pabaigą.

Išmatuokite ir užrašykite lentoje arba ant popieriaus lapo abiejų komandų bokštų aukštį.

Užduotį pakvieskite atlikti dar du kartus, kad paaiškėtų komanda nugalėtoja.

Du arba visus tris kartus laimėjusią komandą apdovanokite dražė saldainiais.

Aptarkite:

- Ar naudojote kokią nors strategiją arba planą statydami bokštą?
- Kaip organizavote / valdėte komandos darbą?
- Kada ir kaip pasireiškė narių kūrybiškumas, naudojant statybos priemones? Ar su kiekvienu raundu kūrybiškumas didėjo, ar atvirkščiai – seko? Kaip manote, kodėl taip atsitiko?
- Kaip reagavote, kai kolega aiškino arba patarė, ką daryti, užuot to ėmęsis pats?
- Kaip jautėsi konkretūs žmonės, kai dėl jų kaltės bokštas sugriuvo? Kokių komentarų tuomet sulaukėte iš kolegų?
- Kokios patirties įgijote? Kokias išvadas pasidarėte apie kūrybiškumą ir komandos bendradarbiavimą?

Užduoties variantai

1. Suskirstykite grupę į tris arba keturias komandas. Taip paskatinsite komandas varžytis ir aktyviau bendradarbiauti.

Numatykite daugiau laiko užduočiai atlikti, nes gali tekti statyti bokštus daugiau nei tris kartus tam, kad paaiškėtų komanda nugalėjoja.

Planuodami sudaryti daugiau komandų, nepamirškite pasirūpinti statybai reikiamomis priemonėmis!

2. Pasunkinkite užduotį! Leiskite tik kiekvienam iš eilės dėti po vieną bokšto detalę. Jei bokštas nugriūtų, jį turėtų atstatyti tas, kuris paskutinis jį statė. Duokite statybai daugiau laiko, pavyzdžiui, ne 3, o 5 minutes.



31. Dailininkai

Paskirtis:

1. Formuoti grupinį identitetą, jausmą „mes“.
2. Nukreipti komandos narių dėmesį nuo išorinių dalykų į grupinę veiklą, pratinti susitelkti.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

5–8 min.

Priemonės

Popieriaus lapas ir 6 spalvų flomasterių rinkinys kiekvienai grupei.

Užduoties aprašymas.

Komandos tikslas – ant popieriaus lapo nupiešti du žmones.

Sutarkite, kuris komandos narys pradės piešti pirmas. Jis turi nupiešti dviejų žmonių galvas ir kaklus, tuomet užlenkti lapą taip, kad kyšotų tik kaklų linijų galiukai.

Kitas narys pratęs piešinį iki liemens ir vėl užlenks lapą taip, kad matytųsi dvylikos linijų pabaiga (abiejų žmogelių rankos ir liemuos).

Tokiu pat būdu trečias komandos narys baigs rankas, nupieš klubus ir pradės kojas, ketvirtas pieš kelius ir blauzdas, o penktas – pėdas ir batus.

Išskleiskite lapą ir pasigrožėkite bendru darbu! Argi ne jūsų komandos piešinys pats šauniausias?

Užduoties variantai

Grupės dydis neturėtų būti kliūtis piešti kartu. Jei grupė didelė, tiesiog pasirinkite kitą objektą: laivą, miestą, kaimo sodybą, žvyro kareją, troleibusų parką...

Pastaba

Užduotis puikiai tinka streso valdymo temai iliustruoti. Išmėginkite, kaip kūryba ir geros emocijos padeda atsipalaiduoti.

32. Jungtys

Paskirtis:

1. Skatinti bendradarbiavimą.
2. Stiprinti teigiamas nuostatas grupės / komandos kolegų atžvilgiu.
3. Plėtoti komandinę identitetą, jausmą „mes“.

Dalyviai

4–12 žmonių grupės.

Trukmė

10 min.

Priemonės

Kiekvienai grupei duokite po du rašiklius.

Užduoties aprašymas

Užduoties tikslas – per 10 sekundžių susijungti visiems grupės dalyviams dėsytų nurodytu būdu. Nespėjanti to padaryti per nurodytą laiką grupė iš žaidimo iškrenta. O pirmoji teisingai atlikusi užduotį – laimi rundą.

Surengiami šeši rundai. Lektorius kiekvieną kartą siūlo vis kitus jungčių derinius. Pavyzdžiui:

1 rundas. Susijungti tik rankų nykščiais.

2 rundas. Susijungti 23 pirštais ir 1 keliu.

3 rundas. Susijungti 2 galvomis, 2 alkūnėmis, 2 kulnais ir šešiais pirštais.

4 rundas. Susijungti 3 nykščiais, 3 pėdomis, 2 rašikliais ir 5 smiliais.

5 rundas. Dviems jauniausiems nariams susijungti mažyliais, o visiems kitiems – smiliais.

6 rundas. Moterims susijungti alkūnėmis, vyrams – krumpliais ir 1 rašikliu.

Aptarkite:

- Kas riboja užduoties atlikimo greitį?
- Kaip užduotį būtų galima atlikti sparčiau?

- Ar sutinkate, kad kuo toliau, tuo sudaryti jungtis buvo lengviau?
- Ar pasikeitė jūsų požiūris į grupės kolegas? Ar pasijutote jiems artimesni? Šiek tiek išplėskite savo atsakymą.
- Kaip jautėtės, liuddami kitą žmogų?
- Kaip jautėtės liečiami?
- Kuris raundas pasirodė juokingiausias? Kas sukėlė juoką?
- Kas ir kodėl pasirodė nelabai priimtina?
- Kaip įgytą patirtį aiškintumėte darbo organizacijoje kontekste?

Užduoties variantai

1. Jungtims galite panaudoti stalus, kėdes arba paprašykite susijungti vieniems dalyviams sėdint, kitiems – stovint.
2. Liepkite jungtims panaudoti mažiau priemonių, negu grupėje yra narių. Tokiu atveju dalyviai turės nuspręsti, ką teks nušalinti nuo užduoties. Pavyzdžiui, jei 10 žmonių grupės paprašysite susijungti 6 smiliais ir dviem rašikliais, mažiausiai 2 dalyviai liks neprisijungę prie grandinės. Pasikalbėkite apie patirtį. Kaip jautėsi nariai, kurie liko neįtraukti į užduotį? Kaip buvo pasirinkti šie nariai? Kokių pasekmių, dalyvių nuomone, galėtų turėti panaši padėtis realioje darbo komandoje?

33. Kolektyvinis menas

Paskirtis:

1. Mokytis dirbti komandoje.
2. Patirti kolektyvinės kūrybos džiaugsmą.
3. Formuoti teigiamas nuostatas kitų komandų atžvilgiu.
4. Skatinti bendradarbiavimą ir mažinti varžybą dvasią.

Dalyviai

Keturių grupės.

Trukmė

Apie 60 min.

Priemonės

Įvairaus storio teptukai, keletas grafito pieštukų, drožtukas, A2 formato popierius, gvašas, indai vandeniui, popierius spalvų mėginiams, lipni juosta, 4 vienodos nuotraukos su gamtos arba miesto vaizdu (pajūris su švyturiu, miesto tiltas, Gedimino pilis ir pan.), pageidautina – rėmas piešiniui įrėminti.

Užduoties aprašymas

Popieriaus lapą padalinkite į keturias lygias dalis. Kiekvienai komandai duokite po vieną dalį. Išdalinkite vienodas nuotraukas.

Paaiškinkite, kad visos grupės tikslas – nupiešti paveikslą, kuo tiksliau atkartojantį vaizdą nuotraukoje. Tačiau kiekviena komanda pieš tik ketvirtadalį vaizdo. Vėliau visų keturių komandų darbai bus suklijuoti lipnia juosta į bendrą paveikslą, o šis – įrėmintas.

Rekomendacijos komandoms. Sutarkite su kitomis komandomis, kurią nuotraukos dalį pavaizduosite savo piešinyje. Parenkite naudoti turimas piešimo priemones, o popieriaus lapą pritvirtinkite prie stalo lipnia juosta. Iš pradžių paprastu pieštuku pasižymėkite reikiamus objektus, tada imkitės spalvų. Užtikrinkite, kad visi komandos nariai būtų įtraukti į darbą. Pasidalinkite užduotimis arba tapykite paeiliui.

Baigę darbą, išdžiovinkite piešinius. Sudėkite visas keturias dalis į visumą, suklijuokite lipnia juosta iš netapytos pusės. Galbūt nuspręsite,

kad paveikslą reikia nežymiai pataisyti, kad jis būtų tobulas? Neatsisakykite to, tačiau apsvarstykite ir riziką kolektyvinį kūrinį sugadinti. Įrėminkite paveikslą, ant nugarėlės surašykite „dailininkų“ pavardes, datą bei keletą malonių žodžių ir padovanokite jį skyriaus vadovui, užduoties vadovui arba savo fakulteto dekanui.



34. Paranojos priepuolis

Paskirtis:

1. Parodyti, kokią įtaką komandos nuotaikai turi jos narių tarpusavio nepasitikėjimas.
2. Lavinti dėmesį ir gebėjimą pastebėti reikšmingas detales.

Dalyviai

Maža arba vidutinė grupė.

Trukmė

Apie 25–30 min.

Priemonės

Kortų kaladė.

Rašiklis ir lenta arba didelis popieriaus lapas.

Maži popieriaus lapukai kiekvienam dalyviui.

Užduoties aprašymas

Pasiruoškite užduočiai: mažuose popieriaus lapukuose pažymėkite „žaidėjas“ arba „sabotuotojas“. Keturiems žaidėjams skirkite vieną sabotuotoją.

Pasakykite, kad komanda turės sudėti kortų kaladę tam tikra tvarka.

Ant lentos arba popieriaus lapo pažymėkite, kokia tvarka surikiuotas kortas pageidaujate rasti užduoties pabaigoje. Galite paprašyti sudėti kaladę, pavyzdžiui, pagal kortos „akių“ skaičių didėjančia arba mažėjančia tvarka, pagal spalvą ir piešinį ir pan.

Pakvieskite kiekvieną dalyvį pasirinkti sulankstytą lapelį ir sužinoti, kokį vaidmenį jis atliks – žaidėjo ar sabotuotojo.

Paašrinkite visiems dalyviams kartu, kad komandos tikslas – per 10 min. sutvarkyti kaladę nurodyta tvarka. O sabotuotojo (-ų) užduotis – neleisti komandai pasiekti tikslo, vilkinti laiką, šmeižti kitus žaidėjus, kaltinant kenkėjišku elgesiu. Tegu sabotuotojas užlaiko paties pasirinktas dvi ar tris kortas tuomet, kai ateis eilė jas padėti į kaladę.

Išdalinkite kiekvienam dalyviui po keturias kortas. Tas, kuris turės pirmąją kortą pagal ant lentos arba popieriaus lapo užrašytą tvarką, pradės žaidimą. Jei nė vienas dalyvis šios kortos neturėtų, kiekvienas iš eilės turės imti po papildomą kortą, kol bus surasta reikiama. Taip pat ir tolesnio žaidimo metu dalyvis, kuris reikiamos kortos neturi, paima vieną papildomą, o sėdintysis iš kairės įgyja galimybę dėti savąją kortą.

Po 10 min. arba baigę užduotį aptarkite:

- Ką mąstėte ir kaip jautėtės žinodami, kad tarp jūsų yra kenkėjas?
- Iš ko sprendėte, kuris konkretus asmuo tai yra?
- Jei nebuvote sabotuotojas, tačiau kolegos jus tokį esant įtarė, kaip reagavote – ką sakėte ir kaip elgėtės?
- Kaip nepasitikėjimas komandos nariais paveikė bendrą darbą ir komandos nuotaiką?
- Kaip dažnai tikite tais, kurie pasakoja apie tinginčius, simuliuojančius, kenkiančius bendram rezultatui kolegas?
- Kokie bendravimo bruožai atsiskleidė atliekant užduotį?
- Kaip sprendėte problemas?
- Kaip vertinate komandos narių tarpusavio pasitikėjimą – stiprus jis ar silpnas, jūsų nuomone?
- Ar nepastebėjote „rutinizuoto pasitikėjimo“ elgsenos efekto, t. y. net tuomet, kai iš užduoties turinio žinojote būsiant sabotuotoją, ignoravote šią informaciją ir pernelyg pasitikėjote kai kuriais asmenimis?
- Kaip pasireiškė siekis laimėti? Siekite komandos rezultato ar asmeninio laimėjimo?
- Kaip vertinate lyderystę: pastebėjote pasidalintos ar asmeninės lyderystės bruožus?

Užduoties variantai

1. Skirkite mažiau laiko užduočiai atlikti. Laiką iki užduoties pabaigos kas minutę praneškite garsiai. Taip sukelsite papildomą įtampą, sukursite streso sąlygas ir galėsite patyrinti, kaip tai veikia grupės tarpusavio pasitikėjimą ir darbo rezultatus.
2. Į kortų kaladę įmaišykite besidubliuojančių kortų, keletą apskritai išimkite. Turėsite galimybę aptarti komandos problemų sprendimo, sprendimų priėmimo, lyderystės specifiką.

35. Pelkė

Paskirtis:

1. Lavinti bendradarbiavimo įgūdžius.
2. Ugdyti asmeninę lyderystę ir atsakomybę už bendrą komandos rezultatą.

Dalyviai

Mažos arba vidutinės grupės.

Trukmė

Apie 15 min.

Priemonės

Kiekvienai grupei – tiek A3 dydžio popieriaus lapų, kiek narių sudaro pusę grupės plius vienas narys. Pavyzdžiui, 6 asmenų grupei reikės 4 popieriaus lapų (6:2+1), o 12 asmenų grupei – 7 lapų (12:2+1).

Užduoties aprašymas

Įsivaizduokite, kad jūsų komanda turi sėkmingai pereiti pelkę. Tam jūs turite stebuklingas salas. Stebuklingas, nes jas išdėstyti pelkėje galite patys. Nužengti nuo salos draudžiama, nes pelkė negailestingai įtraukia ir prigirdo neatsargiuosius.

Naudodami salas, pereikite mokymų kambarį įstrižai (jums reikia įveikti bent 5 metrų atstumą, o dar geriau – didesnį).

Pasidalinkite patirtimi:

- Kokį veiksmų planą sugalvojote pelkei pereiti?
- Ar turėjote komandos lyderį? Kodėl juo tapo būtent šis žmogus?
- Kokių problemų ir netikėtumų patyrėte?
- Koks buvo komandos požiūris į gautą užduotį?

Užduoties variantai

1. Sudarykite dvi grupes ir paprašykite pereiti pelkę startuojant priešinguose įsivaizduojamos tiesės galuose. Taip sudarysite sąlygas konfliktuoti arba kooperuotis, mat maždaug ties kambario viduriu komandos turės prasilenkti. Kilęs chaosas tikrai duos peno diskusijai!

Stebėkite, kaip užduotį suprato komandos. Dažnai žmonės galvoja, kad kita komanda yra jų varžovai, todėl nesidalija ištekliais ir stengiasi apsenkti laiko atžvilgiu. Apibūdindami užduotį, nesudarykite prielaidos manyti, kad ši užduotis reikalauja laimėtojų ir pralaimėtojų. Palikite erdvės savarankiškomis dalyvių interpretacijoms.

2. Sudarykite keturias grupes. Tegu grupės startuoja keturiuose įsivaizduojamo X galuose.

36. Peržengti Rubikoną

Paskirtis:

1. Mokytis bendradarbiauti.
2. Parodyti, kad situacijos vertinimas „jei tu laimėsi, aš pralaimėsiu“ gali būti klaidingas.
3. Paskatinti ieškoti „tu laimi – aš laimiu“ scenarijų.

Dalyviai

Užduočiai atlikti reikalinga dalyvių suskirstyti po keturis.

Trukmė

3–5 min.

Priemonės

Metro ilgio raudonos spalvos virvutė (gali būti siūlas arba kaspinas) kiekvienam dalyvių ketvertukui.

Užduoties aprašymas

Kiekvienai grupei duokite po raudonos spalvos virvutę.

Paprašykite ketvertukus susiskirstyti poromis.

Tegu poros atsistoja viena prieš kitą apytiksliai per metrą viena nuo kitos. Per šio tarpo vidurį paprašykite ištiesti virvutę.

Paskelbkite, kad toji pora, kuri įkalbės priešais stovinčią porą peržengti ribą, laimės.

Pakvieskite grupes bendrai pasidalinti patirtimi:

- Kokie sprendimai arba argumentai lėmė pergalę?
- Ar naudojote spaudimą? Apgaulę? Įtikinimą?
- Kaip šiuo atveju, jūsų nuomone, atrodytų kompromisinis sprendimas?
- Kaip iš pirmo žvilgsnio vertinote savo ir partnerių laimėjimo galimybes?
- Kaip patartumėte sumažinti „tu laimi – aš pralaimiu“ situacijų skaičių darbe?

Užduoties variantai

1. Sudarykite didesnes menamų varžovų grupes, pavyzdžiui, po šešis žmones. Tokiu atveju paskatinsite konkurenciją, o derybos bus sudėtingesnės. Tikėtina, kad išryškės grupių lyderiai.

Grupėms atlikus užduotį, aptarkite:

- Kuris iš dalyvių turėjo didžiausią įtaką sprendimui? Kaip jis įgijo šią galią?
- Kokios derybų pozicijos iš pat pradžių laikėsi komandos? Ar ši pozicija pasikeitė? Jei ne, tai kodėl? Jei taip, kas lėmė požiūrio pasikeitimą?
- Ar didesnis dalyvių skaičius didina siekį laimėti, nugalint kolegas? Kaip manote, kodėl?

2. Sudarykite žiūrovų grupes. Tegu kiekvieno ketvertuko derybas stebi bent po antra tiek žmonių. Faktas, kad poros yra vertinamos iš šalies, paskatins siekti laimėjimo, o ne bendradarbiauti. Padiskutuokite apie tai. Išsiaiškinkite konkuruojančios elgsenos priežastis ir prielaidas. Aptarkite socialinio palengvinimo ir socialinio apsunkinimo grupinio elgesio dėsnius. Paskatinkite ieškoti „tu laimi – aš laimiu“ scenarijaus.

37. Šokanti staltiesė

Užduoties paskirtis:

1. Stiprinti komandinį identitetą.
2. Skatinti asmeninę lyderystę.
3. Parodyti, kad kiekvienas komandos narys daro įtaką bendro darbo rezultatui.
4. Parodyti, kad kiekvieno komandos nario elgesys – pastangos ir indėlis – yra matomas, net jei taip nemanome.

Dalyviai

Maža arba vidutinė grupė.

Trukmė

7–15 min.

Priemonės

Apvali staltiesė, pvz., 1,5 m skersmens.

Adata ir ryškios spalvos siūlas staltiesės atžymai įsiūti.

Rašiklis ir lenta arba visiems matomas popieriaus lapas.

Užduoties aprašymas

Kontrastingos spalvos siūlu įsiūkite porą dygsnių staltiesės pakraštyje. Tai bus staltiesės „pradžios“ ir „pabaigos“ žymė.

Pakvieskite komandą sustoti ratu taip, kad staltiesė uždengtų kiekvieno dalyvio pėdas.

Ant lentos arba popieriaus lapo užrašykite vardą žmogaus, ties kuriuo „prasideda“ staltiesė, kitaip tariant, yra įsiūtoji žymė.

Paprašykite dalyvius be rankų, vien kojomis, sukti staltiesę ratu tol, kol ši „pasibaigs“, t. y. žymė sugrįš prie žmogaus, ties kuriuo ji buvo.

Aptarkite:

- Kaip sugalvojote strategiją, kuri leistų įvykdyti užduotį?
- Ar išaiškėjo komandos lyderis arba lyderiai? Jei taip, ar tai buvo tie patys žmonės, kurie imasi sprendimų ir vadovavimo iniciatyvos visada, ar kiti?
- Kokios netikėtos kolegų savybės atsiskleidė atliekant užduotį?

- Kaip jautėtės išgirdę, ką reikės daryti?
- Kas iš komandos, jūsų nuomone, pasiekti tikslą stengėsi labiau ir kas nelabai? Iš ko sprendžiate?
- Kaip manote, ar pasireiškė socialinio dykinėjimo grupinės elgsenos efektas?
- Kiek užduoties metu buvo svarbus kiekvieno komandos nario indėlis ir asmeninė atsakomybė?

Variantai didelei grupei

1. Didelę grupę suskirstykite mažesnėmis. Pasiruoškite tiek pažymėtų staltiesių, kiek planuojate sudaryti komandų. Paprašykite komandas atlikti šią užduotį ir pasidalinkite grupinio darbo patirtimi bendroje diskusijoje.
2. Jei norite paskatinti konkurenciją arba atskleisti asmeninės lyderystės galią, pasirenkite fiksuoti ir užrašyti dalyviams mato-moje vietoje laiką, per kurį komandos sėkmingai baigs užduotį. Komandą nugalėtoją pasveikinkite, pavyzdžiui, plojimais. Arba šokoladiniu medaliu!



VI DALIS

Vadovavimas ir lyderystė

Pagrindiniai tikslai:

- Ugdyti atsakomybę ir asmeninę lyderystę.
- Išnagrinėti lyderystės prigimtį.
- Aptarti vadovavimo turinį ir vadovo elgsenos įtaką darbuotojų darbo rezultatams.
- Įtvirtinti teorines vadovavimo žinias.

38. Išsilavinusio lyderio žodynas

Paskirtis:

1. Plėtoti gebėjimą adekvačiai dalyvauti pokalbyje vadovavimo tematika, turtinti profesinį žodyną.
2. Paskatinti susipažinti su vadovavimo bei lyderystės teorijų įžvalgomis.
3. Ugdyti konstruktyvųjį mąstymą.

Dalyviai

Užduotis skirta atlikti individualiai.

Trukmė

Iki 15 min.

Priemonės

A, B ir C lentelių kopijos, rašiklis.

Užduoties aprašymas

Pakvieskite dalyvius išspręsti galvosūkį.

A lentelėje pateikti tam tikrų vadovavimo bei lyderystės teorijų, tipų ir modelių apibrėžimai, pagrindiniai teiginiai arba apibūdinimai, o B lentelėje – šių užkoduoti pavadinimai.

Naudodamiesi informacija A ir B lentelėse, užpildykite trečiąją – C lentelę.

Grupės diskusijos klausimai:

- Kuri vadovavimo / lyderystės teorija, jūsų nuomone, geriausiai paaiškina efektyvaus vadovavimo prielaidas, vadovo darbo sėkmę, šiuolaikinius lyderystės iššūkius?
- Su koku vadovo tipu dažniausiai susiduriate savo darbe?
- Kokiomis savybės, jūsų požiūriu, turi pasižymėti formalus vadovas / neformalus lyderis? Pagrįskite savo nuomonę.
- Koks vadovo elgesys (veiksmai, žodžiai, demonstruojamos nuostatos), jūsų nuomone, yra: a) skatinantis? b) įkvepiantis? c) užtikrinantis gerus grupės arba komandos darbo rezultatus?

d) ugdantis naujus lyderius? e) skatinantis kolegų tarpusavio lenktyniavimą? f) demotyvuojantis? Ką apie tai sako vadovavimo teorijos? Paaiškinimus argumentuokite jums žinomų mokslinių tyrimų duomenimis.

A LENTELĖ

1.	Gebėjimas paveikti grupę, kad ji pasiektų konkrečius tikslus
2.	Vadovavimo teorija, pagrįsta nuostata, jog tam tikros savybės išskiria lyderius iš kitų žmonių tarpo, t. y. vadovais gimstama
3.	Vadovavimo teorija, besiremianti nuostata, jog žmonės galima išmokyti tapti efektyviai dirbančiais lyderiais, t. y. vadovais tampama
4.	Vadovavimo modelis, teigiantis, jog grupės veiklos efektyvumas priklauso nuo vadovo ir grupės narių santykių, užduočių struktūros ir pareigų suteikiamos valdžios
5.	Vadovavimo teorija, teigianti, jog vadovas užmezga ypatingus ryšius su maža „savųjų“ grupele, kuriai skiria daugiau dėmesio ir privilegijų, o su „svetimaisiais“ palaiko formalios valdžios santykius
6.	Vadovavimas, nukreiptas į tikslą ir užduoties reikalavimus
7.	Vadovavimas, pagrįstas asmenine įtaka, gebėjimu įkvėpti pasekėjus siekti tikslo
8.	Lyderystė kaip pavaldinių rėmimas, pagalba jiems siekiant užsibrėžtų tikslų
9.	Vadovavimas kaip pavaldinių ugdymas, jų gebėjimų ir atsakomybių plėtojimas
10.	Požiūris, jog efektyviai dirbantis vadovas bet kokiomis aplinkybėmis turi likti savimi ir netapti chameleonu

B LENTELĖ

1.	V	A	D	O	V	A	V	I	M	A	S		
2.	B	R	U	O	Ž	Ū							
3.	E	L	G	S	E	N	O	S					
4.	F	I	E	D	L	E	R	I	O				
5.	M	A	I	N	Ū								
6.	T	R	A	N	S	A	K	C	I	N	I	S	
7.	C	H	A	R	I	Z	M	A	T	I	N	I	S
8.	T	A	R	N	A	U	J	A	N	T	I		
9.	P	A	G	A	L	B	U	S					
10.	A	U	T	E	N	T	I	Š	K	A			

C LENTELĖ

1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													
10.													

39. Stumk trauk

Paskirtis:

1. Ugdyti asmeninę lyderystę.
2. Parodyti, kad puikius padalinio arba organizacijos darbo rezultatus lemia darnus vadovo ir darbuotojo „šokis“. Užduotis atskleidžia, kaip klaidinga per daug tikėtis iš vadovo, neįvertinant asmeninio indėlio reikšmės bendram darbui, taip pat – per daug susireikšminti vadovaujant.

Dalyviai

Užduotis atliekama poromis.

Trukmė

1–2 min. vienai porai ir apytiksliai 10 min. bendrai diskusijai.

Priemonės

Du 1,2 m ilgio gėrimo šiaudeliai arba bet kokie kiti lankstūs atitinkamo ilgio pagaliukai (tik plastikinis vamzdelis elektros laidams paslėpti, siauros grindjuostės gabalas ir pan.). Naudojant tvirtesnę priemonę, pavyzdžiui, susuktą didelį popieriaus lapą, užduotį atlikti būtų lengviau, tačiau ir galimybė patirti pamokančias klaidas labai sumažėtų.

Du rinkiniai nuo vieneto iki aštuoneto sunumeruotų A3 dydžio popieriaus lapų.

Užduoties aprašymas

Dideliais vingiais išdėliokite nuo vieneto iki aštuoneto sunumeruotus popieriaus lapus ant grindų. Tai bus „takai“.

Užduoties dalyvius suskirstykite poromis.

Paprašykite dvi poras atsistoti takų pradžioje, ties vienetais pažymėtais lapais.

Duokite po gėrimo šiaudelį. Poros tikslas bus įrėmus šiaudelį į krūtinę arba pilvą pereiti taku nuo vieneto iki aštuoneto, o tada grįžti. Einant taku į vieną pusę, lyderio vaidmenį atliks vienas iš poros, o grįžtant – kitas. Svarbiausia – be rankų pagalbos išlaikyti šiaudelį, jo nepamesti.

Kai visos poros įveiks šį iššūkį, pasidalinkite patirtimi:

- Kaip naudojotės vadovo galiomis? Ar taikėte spaudimą, nurodymus, vertinote arba kaltinote pavaldinį?
- Ar jautėte atsakomybę už pavaldinį, vedami jį taku?
- Ar jautėte atsakomybę už rezultatą, kai buvote vedami vadovo?
- Ar jautėtės vadovaujami? Manėte, kad paties vadovo reikalas sugalvoti, kaip įveikti kliūtis?
- Kokį atsaką naudojo pavaldinys? Jo elgesys palengvino ar apsunkino užduotį?
- Galbūt šiaudelis iškrito? Kaip reagavote? Kaip užtikrinote, kad klaidos nesikartotų?
- Ar sutinkate, kad kiekvienas iš mūsų darbe esame šiek tiek lyderis, net jei neturime oficialiai patvirtinto lyderio statuso.

Užduoties variantai

1. Jei užrišite pavaldiniui akis, dar labiau atsiskleis vadovo lyderystės stilius, be to, itin suaktyvinsite pasitikėjimo veiksnį.
2. Organizuokite porų lenktynes. Kadangi laikas taps kritiniu sėkmės veiksnium, užduotį galėsite panaudoti komandų, motyvavimo, projektų valdymo, streso temoms.

40. Ypatingas lyderis po padidinamuoju stiklu

Paskirtis:

1. Ugdyti sisteminių ir kritinių mąstymą.
2. Patyrinėti, kokios elgesio ypatybės būdingos pasaulinio žinomumo lyderiams.
3. Nustatyti, ar sieja bendri būdo bruožai žmones, itin sėkmingai pasižymėjusius politikoje, versle ir sporte.
4. Panagrinėti aplinkybes, padėjusias aptariamiesiems lyderiams pasiekti „Olimpo viršūnę“.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Iki 90 min.

Pastaba. Rekomenduojama iš anksto pasiruošti.

Priemonės

Pratybos: tekstas, pristatantis politikus M. Theather ir J. Kennedy, verslininkus B. Gates ir I. Komprad, sportininkus M. Thyson ir D. Maradona

Užduoties aprašymas

Pasiskirstykite nedidelėmis grupelėmis.

Jei iš anksto neperskaitėte, kiekvienas individualiai susipažinkite su duotais A, B, C, D, E ir F tekstais, pristatančiais šešis pasaulinio pripažinimo sulaukusius lyderius – politikos, verslo ir sporto sričių atstovus. Ką šie tekstai jums asmeniškai sako apie kiekvieną asmenybę? Kas nustebino, buvo netikėta?

Pasidalinkite savo įspūdžiais grupelėse. Koks elgesys būdingas aptariamiesiems lyderiams? Kokie bendri bruožai juos sieja? Kokios aplinkybės lėmė šių žmonių karjeros šlovę? Kaip biografijos atskleidžia *pačių* lyderių *požiūrį* į lyderystę? Kaip tai, ką sužinojote, susiję su teorinėmis žiniomis apie vadovavimą, lyderystę, galią, valdžią?

Grupėse parenkite trumpus pranešimus – pateikite apibendrintas savo grupės išvalgas apie lyderystę ir sėkmingą vadovavimą.

Užduoties variantai

1. Jei turite mažiau laiko, nagrinėkite politikos, verslo ir sporto sričių vieno lyderio biografiją. Pamėginkite suformuluoti apibendrinimus, siejančius vadovavimo / lyderystės teorijų teiginius ir aptartųjų asmenybių charakterio bruožus bei elgseną. Ar galima šiais apibendrinimais pasikliauti? Į kokius klausimus vis dėlto neįmanoma rasti vienareikšmiškų atsakymų?

2. Grupelėse pasirinkite ir aptarkite tris Lietuvoje plačiai žinomus lyderius, atstovaujančius politikai, verslui ir šou verslui. Užrašykite po 5 svarbiausias jų savybes. Palyginkite, kuo panašūs ir kuo skiriasi pasaulinio bei vietinio masto lyderiai.

Kaip manote, kas lemia, jog kai kurie žmonės, pasižymintys panašiais bruožais, tampa lyderiais, o kiti – ne?

3. Perskaitykite pateiktas biografijas. Kokie aptartųjų lyderių bruožai yra būdingi jums? Koks jūsų požiūris į savo galimybes tapti sėkmingu lyderiu?

A tekstas**Margaret Tetčer (*Margaret Hilda Thatcher*)**

Ilgametė Didžiosios Britanijos ministrė pirmininkė Margaret Thatcher laikoma viena ryškiausių ir įtakingiausių XX a. politinių veikėjų.

Ji buvo pirmoji moteris Didžiosios Britanijos istorijoje, užėmusi ministrės pirmininkės postą ir tris kartus iš eilės perrinkta į šias pareigas. Kaip ir daugelis išskirtinių savo meto asmenybių, ji susilaukė nevienareikšmio – ir teigiamo, ir neigiamo – amžininkų įvertinimo.

Margaret Hilda Roberts gimė 1925 m. spalio 13 d. Anglijoje, Granthamo miestelyje, pasiturinčioje šeimoje. Dar jaunystėje pasižymėjo nepaprastu darbštumu ir užsispyrimu. Oksfordo universitete studijavo chemiją ir teisę, kurį laiką dirbo chemike tyrinėtoja, tačiau jau tuo metu ypač domėjosi politika.

1950 m. ji pirmą kartą dalyvavo rinkimuose į parlamentą, tačiau į jį pateko tik po devynerių metų. Jos kelias į valdžios aukštumas buvo gana ilgas, paženklintas lemtųjų ir laimingų atsitiktinumų. Viena sėkmingos politinės karjeros priežastimi tapo 1951 m. įvykusi Margaret H. Roberts santuoka su klestinčiu verslininku ir Konservatorių partijos nariu D. Thatcheriu. Tai M. Thatcher suteikė galimybę atsisakyti chemikės darbo ir pasinerti į politinę veiklą.

Didžiosios Britanijos politinėje arenoje M. Thatcher iškilo 1970 m., kai buvo paskirta į švietimo ir mokslo reikalų ministrės postą. 1975 m. ji metė iššūkį tuometiniam Konservatorių partijos lyderiui ir rinkimuose į partijos pirmininko postą iškovojo netikėtą pergalę.

Būdama opozicinės Konservatorių partijos vadovė, ji oficialiai išreiškė savo užsienio politikos nuostatas, kurioms būdinga griežta ir nuosekli Sovietų Sąjungos kritika. Kaip atsakas į tai sovietinėje spaudoje pasirodė straipsniai, kuriuose M. Thatcher buvo pirmą kartą sarkastiškai pavadinta „geležine ledi“ (tiesa, angliškas vertimas gali būti ne visai tikslus, mat rusiškai tai skambėjo toli gražu ne taip). Tačiau M. Thatcher taip patiko jos nauja (beje, ne pirma ir ne paskutinė) pravardė, kad ji oficialiai įteisino jos vartojimą.

1979 m. rinkimus Didžiojoje Britanijoje laimėjo konservatoriai, ir „geležinė ledi“ tapo pirmąja moterimi, užėmusia ministrės pirmininkės postą. M. Thatcher atėjus į valdžią, Didžiojoje Britanijoje prasidėjo dideli pokyčiai: atsisakyta valstybės gerovės socialinio modelio, imtas įgyvendinti liberalusis rinkos ekonomikos modelis. Svarbiausia jo nuostata – socialinės paslaugos paliekamos pačių piliečių atsakomybei, valstybė jas teikia tik turintiems mažai pajamų; minimalios paslaugos vaikams teikiamos tik ypatingais atvejais; piliečiai patys rūpinasi reikiamomis paslaugomis; įsitvirtina mokamos paslaugos. Be to, privatizuotas valstybei priklausęs pramoninis sektorius.

Vienas iš esminių M. Thatcher vidaus politikos laimėjimų – visagalių darbininkų profsąjungų sutramdymas. Tačiau jos vadovavimo metais šalyje labai padidėjo nedarbo lygis, paastrėjo visuomenės turtinės nelygybės problemos, padaugėjo skurdžiai gyvenančių žmonių.

Užsienio politikos srityje M. Thatcher kietai laikėsi antisovietinės ir antikomunistinės pozicijos, siekė padidinti NATO šalių karinį bendradarbiavimą. Svarbų vaidmenį suvaidino koordinuota M. Thatcher ir idėjiškai artimo JAV prezidento R. Reagano vykdyta politika. Suderinti Didžiosios Britanijos ir JAV vadovų veiksmai bei paskutiniojo SSRS komunistų partijos generalinio sekretoriaus M. Gorbačiovo inicijuotos persitvarkymo ir viešumo reformos lemtingai pakeitė geopolitinę pasaulio pusiausvyrą. 1988 m. rudenį M. Thatcher triumfuodama paskelbė, kad „šaltasis karas baigėsi“. Netrukus žlugo ir SSRS.

Vieną svarbiausių M. Thatcher valdymo metų įvykių tapo 1982 m. Didžiosios Britanijos ir Argentinos karas. Argentinai užėmus Didžiąją Britanijai priklausiusias Folklendo salas, M. Thatcher nedvejodama priėmė iššūkį ir pasiuntė į kovą britų Karališkąjį laivyną bei karinius dalinius. Sėkminga karo baigtis smarkiai pakėlė „geležinės ledi“ populiarumą ir padėjo jai išsikovoti įtikinamą pergalę 1983 m. vykusiuose rinkimuose.

1990 m. lapkričio 28 d. M. Thatcher buvo priversta atsistatydinti iš konservatorių partijos vadovės ir Didžiosios Britanijos ministrės pirmininkės posto. Devintojo dešimėčio pradžioje jos populiarumas šalyje smuko dėl sunkiai vykdomos mokesčių reformos. Be to, pačioje konservatorių partijoje susiformavo stipri opozicija, nepatenkinta skeptišku M. Thatcher požiūriu į Europos Sąjungą. M. Thatcher pasitraukė iš aktyvios politinės veiklos arenos, o nuo 1992 m. pradėjo vadovauti Thatcher fondui.

„Geležinė ledi“ ir jos veikla vertinama įvairiai. Vieni teigia, kad jos vykdytos mikroekonominės reformos išgelbėjo sąstingio apimtą Britanijos ekonomiką, o radikali socialinė politika teigiamai pakeitė šalies kultūrinį-visuomeninį vaizdą. Kiti vadina ją egoiste, autoritarinės krypties vadove, vienašališkai sugriovusia socialinę gerovę. Airijos Respublikoje M. Thatcher vertinama ypač neigiamai – dėl jos užsispyrimo ir nenoro sėstis prie derybų stalo su Airijos revoliucijos armijos kovotojais.

Tačiau pasaulinės politikos arenoje M. Thatcher susilaukia pačių aukščiausių įvertinimų. Ji prisidėjo prie komunistinės ideologijos ir valstybių sistemos sužlugdymo bei šaltojo karo pabaigos. Jos vadavimo metais Didžioji Britanija sugrįžo į galingiausių pasaulio valstybių gretas. M. Thatcher propaguotas valstybės ekonominės politikos modelis tapo sektinu pavyzdžiu daugeliui valstybių.

Tačiau net ir išgarsėjusi kaip nepalaužiama kapitalizmo bei demokratijos ideologė, ji teigia, kad kitos šalys, kurių kitokios istorinės ir religinės tradicijos, kitoks mentalitetas, turi teisę ir pareigą ieškoti kitokių raidos būdų, kitokių valdymo schemų ir... kitų „geležinių damų“, kurios tinkamai vadovautų XXI amžiaus valstybėms.

Parengta pagal : www.skrynia.lt, teksto autorius Evaldas Gelumbras

Britanijos laikraštis „The Sun“ M. Thather valdymo pradžios 30-tojo jubiliejaus proga įvardijo 30 priežasčių, kodėl M. Thather palikimas vertas ovacijų. Čia keletas svarbiausių:

- Pirmiausia tečerizmas tapo pajamų mokesčio sumažinimo, riboto vyriausybės kišimosi į verslą ir pasipriešinimo diktatūrai filosofija, radusia atsaką ir kitose valstybėse.
- Jos atsisakymas ieškoti kompromisų su komunistais prisidėjo prie Sovietų Sąjungos žlugimo.
- Ji išspyrė argentiniečius iš Falklando salų, kai ši 1982-aisiais buvo okupuota.
- Ji įrodė, kad nėra jokių stiklinių lubų, neleidžiančių moterims pateikti į aukščiausius valstybės postus.
- Prieš tapdama premjere, ji dirbo kaip chemikė ir padėjo surasti būdus, kaip išlaikyti valgomuosius ledus kuo ilgiau tinkamus vartoti.
- Daugiau nei 1,5 milijono britų nusipirko valstybinius būstus, kai 1980-aisiais buvo priimtas Teisės pirkti įstatymas.
- Ji rėmė homoseksualumo kaip baudžiamosios atsakomybės panaikinimą dar 1967-aisiais.
- Per 11 jos vadovavimo šaliai metų Didžiosios Britanijos vidaus ekonomika išaugo keliasdešimt procentų, o infliacija sumažėjo nuo 18 iki 8,6 procento.
- Ji nesitaikstė su Šiaurės Airijos teroristais, siuntinėjusiais šantažo laiškus ir rengusiais bado akcijas.
- Dar 1988-aisiais, kol tai nebuvo tapę mados reikalu, viena pirmųjų prabilo apie klimato atšilimo problemą.
- Be to, ji buvo vienintelė premjerė XX amžiuje, valdžiusi tris kadencijas.

Margaret Thatcher – velnias, o ne žmogus

Taip pirmomis šių metų dienomis pavadinta ledi Margaret Thatcher, mat 2009-ųjų gruodžio 30-ąją buvo išslaptinti 1979 metų Jungtinės Karalystės vyriausybės archyvai. Tarp jų ir dokumentai, susiję su vienintele britų premjere moterimi, užsienio šalyse praminta „geležine ledi“.

Dalis šių dokumentų jau paskelbti. Jie atskleidė nemažai įdomių detalių iš tų laikų, kai Jungtinės Karalystės vyriausybei vadovavo viena garsiausių XX amžiaus politikų. Išslaptinus archyvus paaiškėjo, kad jau

per pirmus šešis vadovavimo vyriausybei mėnesius ši moteris sugebėjo pajungti savo geležinei valiai visus šalies ministrus. M. Thatcher mėgo juos viešai nutraukti, sukritikuoti gana šiurkščiais ir provokuojamais žodžiais, tačiau nė vienas jos kabineto ministras taip niekada ir neišdrįso jai atsikirsti ar nutraukti tokios jos tirados. Be to, ši politikė kalbėdavo nepakenčiamu pamokomu tonu, panašiai kaip valdinga mokytoja.

Karalienė Elžbieta II buvo vienintelis asmuo, nepatyręs M. Thatcher pykčio protrūkio, nes ši politikė buvo rojalistė iki širdies gelmių ir labai gerbė monarchiją. Tačiau archyvo dokumentai neatskleidžia, kokioje atmosferoje vyko šių dviejų moterų susitikimai akis į akį, nors neabejojama, kad abi moterys neoficialiai konkuravo tarpusavyje. Vis dėlto konfliktas tarp jų niekada nekilo, nors to negalima pasakyti apie premjerės ir kitų karališkosios šeimos narių santykius.

M. Thatcher aplinka buvo grynai vyriška ir save ji tapatindavo su vyrais. Todėl mėgstamiausias premjerės gėrimas buvo viskis, nors tais laikais britų moterys pirmenybę teikė daug silpnesniui šeriui. Be to, M. Thatcher visada siekė, kad ji būtų traktuojama kaip politikas vyras. Kai 1979 metais per Japonijoje vykusį viršūnių susitikimą, skirtą ekonomikos klausimams, šalies vyriausybė jai pasiūlė 20 moterų karatiščių apsaugą, M. Thatcher tai labai papiktino. Ji niekada neslėpė, kad yra griežtai nusistačiusi prieš feminizmą.

Nors britų ministrė pirmininkė buvo materialiai gerai apsirūpinusi, ji visada pati tvarkydavo savo finansinius reikalus ir darė tai be jokių skrupulų. Maggy, kaip ją vadino britai, sumokėdavo tiekėjams pačiu paskutiniu momentu, ji atsisakė ūkvedžio ir virėjo paslaugų, todėl pati gamindavo pietus bei plaudavo indus mažoje britų premjero rezidencijos, esančios Dauning Stryt 10, virtuvėje. Savo svečių premjerė net nepavaišindavo gera kava, pasitenkindavo padėdama ant stalo skardinę pigios „Nescafé“.

Išslaptinti dokumentai atskleidė dar vieną netikėtą buvusios premjerės bruožą. Paaiškėjo, kad ji nemėgo tuomečio Prancūzijos prezidento Valery Giscard'o d'Estaingo. M. Thatcher vadino jį šaltu, pasipūtusiu elito atstovu. Užtat jo įpėdinį Francois Mitterrand'ą labai vertino. Sužinojusi apie šio Prancūzijos vadovo meilės romanus ir nesantuokinę dukterį, M. Thatcher pareiškė, kad F. Mitterrand'as turi Marilyn Monroe burną ir Kaligulos žvilgsnį.

Šaltinis: www.balsas.lt (2010 01 06)

B tekstas**Džonas Fičeraldas Kenedis (*John Fitzgerald Kennedy*)**

Džonas Fičeraldas Kenedis (gimė 1917 m. gegužės 29 d., mirė 1963 m. lapkričio 22 d.) – 35-asis Jungtinių Valstijų prezidentas, valdęs nuo 1961 metų iki jo nužudymo 1963 metais. Kenedis – vienintelis JAV prezidentas katalikas; antras jauniausias JAV prezidentas (po Teodoro Ruzvelto), išrinktas į prezidento postą būdamas 43 metų amžiaus.

Kiaulių įlankos invazija (JAV bandymas nuversti revoliucinį Fidelio Kastro režimą), Karibų krizė (JAV ir TSRS konfliktas dėl Kuboje dislokuotų tarybinių raketų), Berlyno sienos statybos, kosminės lenktynės (tarp TSRS ir JAV), afrikiečių kilmės amerikiečių pilietinių teisių judėjimas ir pirmoji Vietnamo karo stadija – tai pagrindiniai Kenedžio kadencijos bruožai ir įvykiai.

Dž. Kenedis buvo kilęs iš turtingos airių šeimos, kurioje augo devyni vaikai. Jo tėvas Jozefas Kenedis buvo žinomas politikas ir diplomatas, artimas prezidento Ruzvelto patarėjas.

Nuo 1929 iki 1931 metų Džonas Kenedis buvo skautų antrojo būrio narys. Dž. Kenedis buvo pirmasis prezidentu tapęs skautas.

1930 metų rugsėjį, būdamas 13 metų, Kenedis pradėjo mokytis *Canterbury* katalikų internatinėje berniukų mokykloje. 1931–1935 metais mokėsi *Choate* privačioje universiteto parengiamojoje internatinėje mokykloje berniukams.

Nuo 1930 iki 1936 metų Kenedis nuolat sirgdavo, dėl to keitė mokyklas, buvo priverstas pertaukti studijas, gydytis ligoninėse. Jo ligų sąrašas įspūdingas: apendicitas, storosios žarnos uždegimas, gelta, leukemijos požymiai.

1936 metų rugsėjį Kenedis sėkmingai įstojo į Harvardo koledžą, o 1937 metų vasarą jis su draugu praleido važinėdamas automobiliu po Prancūziją Italiją Vokietiją Olandiją ir Angliją.

1938 metų liepą JAV ambasadoje Londone Džonas padėjo dirbti su tėvu, kurį neseniai JAV prezidentas Ruzveltas paskyrė ambasadoriumi prie Šv. Džeimso rūmų (D. Britanijos karališkoji rezidencija). 1939 metų vasarį–rugsėjį Džonas Kenedis keliavo po Europą, Sovietų Sąjungą, Balkanų šalis ir Artimuosius Rytus, rinkdamas informaciją Harvardo baigiamajam diplominiam darbui.

1940 metais Kenedis baigė rašyti disertaciją „Taikos palaikymas nuolaidžiaujant Miunchene“ apie britų dalyvavimą Miuncheno suokalbyje. Iš pradžių Kenedis norėjo, kad jo disertaciją būtų nevieša, tačiau tėvas paragino išleisti baigiamąjį darbą kaip knygą. 1940 metais Kenedis baigė Harvardo universitetą su pagyrimu ir gavo tarptautinių santykių mokslinį laipsnį. Jo disertacija „Kodėl Anglija miegojo“ knygos pavidalu buvo išleista 1940 metų liepą ir tapo bestseleriu. 1941 metų pradžioje jis padėjo tėvui baigti rašyti memuarus.

1941 metų pavasarį Dž. Kenedis pasisiūlė savanoriui į JAV armiją, bet jo prašymas buvo atmestas dėl prastos sveikatos. Tačiau tų pačių metų rugsėjį dėl didelės jo tėvo įtakos JAV karinis jūrų laivynas priėmė Kenedžio prašymą. Jis tarnavo kanceliarijoje, iš kurios JAV karinio jūrų laivyno sekretoriui buvo pristatomos suvestinės ir pasitarimų informacija. Kenedžiui dirbant šioje tarnyboje, Japonija atakavo Perl Harbora. Po šios atakos JAV įstojo į Antrąjį pasaulinį karą. Kenedis mokėsi karinių jūrų pajėgų rezervo karininkų mokykloje ir torpedinių katerių eskadros treniruočių centre. Po pratybų jis buvo paskirtas tarnauti Panamoje ir galiausiai Ramiojo vandenyno karo teatre. Vadovaudamas patruliniam torpediniam kateriui išsitarnavo leitenanto laipsnį.

1943 metų rugpjūčio 2 dieną Kenedžio laivas PT-109 dalyvavo naktiniame budėjime netoli Naujosios Džordžijos Saliamono salose. Laivas buvo taranuotas japonų eskadrinio minininko „Amagiri“. Kenedis buvo nusviestas per denį, susižeidė nugarą. Vis dėlto Kenedis plaukė jūra į krantą, tempdamas smarkiai nudegusį vyrą, įsikandęs jo gelbėjimo liemenės dirželį. Džonas nutempė sužeistąjį į salą, vėliau į kitą, iš ten jis ir jo įgula buvo galiausiai išgelbėti. Už šiuos veiksmus Kenedis buvo apdovanotas karinių jūrų pajėgų ir jūrų pėstininkų medaliu, vėliau gavo dar du apdovanojimus už pasiaukojimą karinėje tarnyboje.

Prezidentavimo laikotarpiu Kenedis savo draugams prisipažino, kad nesijautė nusipelnęs medalių, nes PT-109 incidentas buvo prastai suplanuotos karinės operacijos, kainavusios dviejų jo įgulos narių gyvybes, pasekmė. Vėliau, paklaustas žurnalisto, kaip jis tapo karo didvyriu, Kenedis pajuokavo: „Tai įvyko netyčia. Jie nuskandino mano laivą.“

1945 metais, likus keletui mėnesių iki Japonijos kapituliacijos, Kenedis buvo iškilmingai paleistas į atsargą.

Baigęs karinę tarnybą, ėmė siekti politinės karjeros. Buvo demokratų partijos narys, JAV Atstovų rūmuose dirbo nuo 1947 iki 1953 m., o JAV Senate – nuo 1953 m. iki 1960 m. Prieš karą jis nė nemanė tapti politiku, nes

jo šeima, ypač tėvas, dėjo savo politines viltis į Džono vyresnįjį brolį Džozefą, kuris, deja, žuvo kare. Laimėjęs rinkimus į Kongresą, jame dirbo šešerius metus, dažnai balsuodamas skirtingai nei demokratų partija ir prieštarau-damas prezidento Hario Trumeno politikai. Kenedžiui per beveik dvejus metus buvo atliktos kelios stuburo operacijos, vos nepasibaigusios jo mir-timi (Kenedis kelis kartus savo gyvenime gavo Romos katalikų paskutinį patepimą). Tuo laikotarpiu jis dažnai nedalyvaudavo Senato posėdžiuose.

1953 metais Kenedis vedė Žaklin Ly Buvjė, su kuria susipažino per kviestinius pietus. Jiedu su žmona buvo jaunesni, palyginti su kitais pre-zidentais ir jų žmonomis. Poros populiarumas buvo daugiau panašus į pop dainininkų ar kino žvaigždžių nei į politiko populiarumą. Kenedžiai darė įtaką mados srovėms, o jų nuotraukos puikavosi daugelyje populiarių žurnalų. Nors prezidentas Eisenhoweris leido filmuoti prezidento spaudos konferencijas, Kenedis buvo pirmasis prezidentas, paprašęs filmuoti ir tie-siogiai rodyti tokias konferencijas. Žaklin Kenedi vadovavo Baltųjų rūmų restauracijos darbams, apstatė juos naujais baldais ir meno kūriniiais. Pora į Baltuosiuose rūmuose rengiamas vakarienes kvietė menininkus, rašyto-jus, intelektualus. Taip buvo pakeltas Amerikos menų įvaizdis.

1956 metais, sveikdamas po operacijų, jis išleido knygą „Drąsių-jų paveikslai“, kurioje aprašė aštuonis pavyzdžius, kaip JAV senatoriai, laikydamiesi asmeninių pažiūrų, rizikuodavo savo karjera. 1957 metais už geriausią biografinę knygą jis gavo Pulicerio apdovanojimą. Išleidus knygą sklاندė gandai, kad prie knygos rašymo prisidėjo jo artimas pa-tarėjas Tedas Sorensenas. Sorensenas šiuos gandus savo autobiografinė-jje knygoje patvirtino tik 2008 metų gegužę.

1960 metais Džonas Kenedis oficialiai paskelbė sieksias JAV pre-zidento posto. Vakarų Virdžinijoje jis apsilankė anglių kasykloje, kur kalbėdamas su angliakasiais stengėsi gauti jų paramą. Kenedžio pergalė Vakarų Virdžinijoje sutvirtino jo kaip kandidato mandatą. Demokratų partijos suvažiavime Dž. Kenedis pasakė garsiąją kalbą, pavadintą „Nau-jos ribos“. Joje pristatė naujoves, kurias patirs ir JAV, ir visas pasaulis.

Pagrindinės prezidentinės kampanijos temos buvo ekonomikos pa-gyvinimas, Kenedžio katalikybė, Kuba bei TSRS kosmoso ir raketų pro-gramų pranašumas. Norėdamas išsklaidyti baimes, kad katalikybė gali paveikti jo, kaip prezidento, sprendimus, Kenedis Hiustone pasakė kalbą pabrėždamas: „Aš ne katalikų kandidatas į prezidentus, aš esu demokratų partijos kandidatas į prezidentus, kuris, pasirodo, yra katalikas. Aš nieko nesakau Bažnyčios vardu ir Bažnyčia nieko nesako mano vardu.“

Džonas Kenedis buvo prisaikdintas 35-uju JAV prezidentu 1961 metų sausio 20 d. Savo inauguracinėje kalboje jis pažymėjo, kad visi amerikiečiai turi būti aktyvūs piliečiai, ištardamas garsųjį sakinį: „*Ne-klauskit, ką jūsų šalis gali padaryti dėl jūsų, klauskit, ką jūs galite padaryti dėl savo šalies.*“

Jis taip pat prašė visų pasaulio tautų susivienyti kovoje su „bendra visos žmonijos priešais: tironija, skurdu, ligomis ir karu“.

Pačioje savo prezidentavimo pradžioje Kenedis paprašė kongreso sukurti Taikos korpusą (angl. *Peace Corps*). Pagal šią programą Amerikos savanoriai padėjo neišsivysčiusioms šalims švietimo, žemės ūkio, sveikatos apsaugos ir statybų srityse.

1963 metų birželį Kenedis aplankė Vakarų Berlyną ir viešai pasakė kalbą, kritikuojančią komunizmą.

Išvargintas ilgalaikio branduolinės taršos ir branduolinių ginklų plitimo pavojaus, Kenedis paragino priimti ribotų arba dalinių branduolinių bandymų sutartį, pagal kurią būtų uždrausta atlikti branduolinius bandymus žemės paviršiuje, atmosferoje ir po vandeniu, tačiau būtų leista tai daryti tik po žeme. Šią sutartį pasirašė JAV, Jungtinė Karalystė ir Sovietų Sąjunga.

Savo vidaus politikos programą Kenedis pavadino „Nauja riba“ (angl. *New Frontier*). Ši programa ambicingai žadėjo federalinį švietimo ir pagyvenusių žmonių sveikatos priežiūros finansavimą, valdžios įsikišimą stabdant ekonomikos recesiją (nuosmukį). Kenedis prižadėjo sustabdyti rasinę diskriminaciją šalyje. Kalbant apie ekonomiką pažymėtina, kad Kenedis užbaigė griežtos fiskalinės (biudžeto) politikos laikotarpį liberalizuodamas valiutinę politiką, sumažindamas palūkanų normas, siekdamas paskatinti ekonomikos augimą. Tokia politika vėliau buvo kaltinta iš dalies prisidėjusi prie ekonominių problemų, kilusių XX amžiaus 8-ajame dešimtmetyje, nes didesnės valdžios išlaidos didino infliaciją. Valdant Kenedžiui primą kartą JAV istorijoje valstybės biudžetas peržengė 100 milijardų dolerių ribą.

Prezidentas Kenedis buvo nužudytas Dalase, Teksaso valstijoje 12 val. 30 min. popiet 1963 metų lapkričio 22 dieną, vizito į Teksasą metu. Į jį pataikė dvi kulkos: viena į kaklą, kita į galvą. 1 valandą popiet Džonui Kenedžiui buvo konstatuota mirtis. Kenedis mirė būdamas 46 metų amžiaus, dukart jaunesnis už Džeraldą Fordą – ilgiausiai gyvenusį JAV prezidentą.

Šaltinis: laisvoji enciklopedija Wikipedia

C tekstas

Ingvaras Kampradas (Ingvar Kamprad)



Ingvaras Kampradas gimė 1926 m. kovo 30 dieną Elmtaryde, Švedijoje, ūkininkų šeimoje. Vaikystėje Stokholme jis pirkdavo degtukus ypač maža kaina, o vėliau juos perparduodavo taip pat maža kaina ir dar gaudavo pelną. Nuo degtukų perėjo prie žuvies, Kalėdų eglutės dekoravimo, sėklų ir kiek vėliau tušinukų bei pieštukų pardavinėjimo.

Būdamas 17 metų iš tėvo gavo apdovanojimą už gerą mokslą. Tuos pinigus panaudojo įkurdamas IKEA. Iki 1953 m. prekiaavo įvairiais niekučiais, kol tais metais nusipirko mažą baldų fabrikėlį ir atidarė baldų bei interjero saloną. Pasisekimas buvo stulbinamas ir verslininkas nusprendė plėsti verslą.

Didžiausias išradimas tais laikais buvo tai, kad IKEA pasiūlė kompaktiškus baldus bei naujovę patiems pirkėjams namie juos susirinkti.

„Baldų imperializmas“, – apie IKEA sako vieni. „Baldų revoliucija“, – šaukia kiti. Kad ir kaip vadintum IKEA fenomeną, teisybė yra ta, kad tai yra imperija, o ją įsteigęs žmogus 2010 m. pripažintas turtingiausiu pasaulyje.

Anot visuomeninės televizijos stoties SVT2, Švedijos verslo savaitraščio „Veckans Affärer“ numeryje nurodoma, kad asmeninis 77 metų amžiaus I. Kamprado turtas siekia 400 mlrd. Švedijos kronų (53 mlrd. JAV dolerių). O programinės įrangos bendrovės „Microsoft“ steigėjo B. Geitso turtas, JAV žurnalo „Sorbis“ vertinimu, sudaro 47 mlrd. dolerių.

I. Kampradas, garsėjantis kukliu gyvenimo stiliumi ir skraidantis tik ekonomine klase, gyvena Šveicarijoje ir nebeužsiima kasdieniu IKEA valdymu. Bet jis vis dar yra bendrovės, turinčios apie 180 parduotuvių 30 pasaulio valstybių, savininkas.

I. Kamprado kompanija IKEA švedai, pasirodo, pasitiki labiau negu savo Vyriausybę, politikais, žiniasklaida ar profesinėmis sąjungomis, paaiškėjo neseniai paskelbus apklausos rezultatus. Labiau negu IKEA švedai pasitiki tik mokyklomis ir universitetais – 66 proc.

Ko gero, viena didžiausių Ingvario nuodėmių yra ta, kad jis darbo-manas. Ir jaunystėje, ir sulaukęs garbaus amžiaus jis dirbo ir dirba nuo ryto iki vakaro. Net šiandien, kai jo bendraamžiai pensininkai ilsisi, jis nuolat keliauja iš Šveicarijos į Švediją ir kitas pasaulio šalis, per metus inspektuodamas iki 20 prekybos centrų įvairiose pasaulio vietose ir te-belaikydamas savo imperiją kontrolės gniaužtuose.

Tėtušį Ingmarą – taip jį vadina IKEA darbuotojai – myli ir ger-bia visur. Jam įdomu viskas: nuo maisto kokybės gamyklų valgyklose iki darbo sąlygų kiekvienoje gamybos grandyje. Kampradas puikiai su-pranta, kad kadrai lemia viską.

Apie Ingvario šykštumą sklendo legendos. Būdamas komandiruo-tėse jis visada renkasi trijų žvaigždučių viešbučius, kuriuose pusryčiai jau įskaičiuoti į kainą, ir iš ryto prisikerta tiek, kad visą dieną nebereiktų atverti piniginės. Kai tenka mokėti iš savo kišenės, jis traukia į pigiau-sias užkandines, o kartais pasitenkina sumuštinium. Jis niekada nevažiuo-ja taksi, tik visuomeniniu transportu. Ne tik dėl to, kad taip pigiau, bet ir dėl galimybės pabendrauti su paprastais žmonėmis, kurių skonis ir požiūris Ingvarui kaip verslininkui yra svarbūs.

Iš daugybės fotografijų galima spręsti, kad milijardierius rengiasi pi-giai ir neskoningai. „Mano amžiuje švaistytis pinigais nepadoru“, – sako Kampradas žurnalistams, bandantiems išsiaiškinti jo šykštumo priežastis.

Kamprado taupumas – tai ne tik savireklama: „Aš toks kaip ir visi paprasti žmonės – mano klientai.“ Šis jo gyvenimo kredo yra ir IKEA filosofija.

Ingvaras Kampradas niekada savęs nelaikė šventuoju, bet žurnalis-tai vis stengiasi iškapstyti ką nors kompromituojančio. Verslininko bio-grafijoje ištis yra dėmių, nors ir nedaug. Šis žmogus mėgsta išgerti. Jis kartais nugrimzta į daugiadienes, o prieš kelis dešimtmečius net gydėsi nuo alkoholizmo. Yra ir kitų nuodėmių. 1994 m. laikraštis „Expressen“ rašė apie Kamprado simpatijas naciams antrojo Pasaulinio karo metu. I. Kampradas neišsisukinėjo ir atvirai paprašė atleidimo už jaunystėje padarytas klaidas.

Žmonės, pažįstantys Kampradą, sako, kad jis labai protingas žmogus ir retai kada klysta. Jis numato mažiausiai penkis ėjimus į priekį. Pats Ingvaras apie save sako, kad yra neišsimokslinęs tamsuolis. Ir tai tiesa: jis neturi aukštojo išsilavinimo, bet jo sprendimai pritrenkia didžiausius pasaulio verslo banginius. Būdamas pirma verslininkas, o tik po to šeimos žmogus, jis neleido savo sūnams vadovauti IKEA. „Trise koncernui vadovauti negalima“, – paaiškino Kampradas. Jo sūnūs dirba koncerne ir po tėtušio mirties gaus didelį palikimą, tačiau IKEA nevadovaus. „Atiduodamas koncerno vadovavimą trims, aš galiu sunaikinti savo kūrinių dėl sūnų tarpusavio galimų nesutarimų“.

Suprasti iki galo šio žmogaus turbūt neįmanoma. Kaip neįmanoma išeiti iš IKEA prekybos centro be pirkinio.

Kamprado šeima nuo 1976 m. gyvena Šveicarijoje, Epalingės kaime, aukštutinėje Luzanoje. Kampradai gyvena senoje sodyboje. Laikydamasis savo gyvenimiškų nuostatų, Ingvaras gyvena paprastame namuke ir vairuoja 10 metų senumo „Volvo“ automobilį. Jo žmona vadovauja švedų bažnyčiai Luzanoje, kur sekmadieniais susitinka su kitais Šveicarijoje gyvenančiais švedais. Gyventi Šveicarijoje verslininkui labai patogiu, nes visos Europos šalys pasiekiamos per trumpiausią laiką.

Aplink Ženevos ežerą yra daug labai gražių ir prabangių vietų, kurias pasirenka pasiturintys verslininkai, tačiau Ingvaro Kamprado neįmanoma iškrapštyti iš senosios jo sodybos. Vietiniai gyventojai šneka, kad jis iš tiesų didelis šykštuolis – vietinėje parduotuvėje gali valandų valandas derėtis, kol gaus nors nedidelę nuolaidą perkamam duonos kepalui.

IKEA – viena didžiausių baldų gamintojų ir pardavėjų pasaulyje, turinti savo prekybos tinklą 30 šalių. Beveik visos didžiausios Lietuvos baldų gamybos įmonės savo produkciją parduoda būtent šiai Švedijos bendrovei. IKEA pavadinimas – tai pirmosios pavardės (Ingvar Kamprad) ir vietovės (Elmtaryd ir Agunnaryd), kur gimė ir augo milijardierius, raidės.

IKEA kompanijos apyvarta 2003 metais siekė 12,37 milijardo eurų. Švedijos televizija teigia, kad Kamprado turtas galėtų sudaryti 51,6 milijardo JAV dolerių. Laikraštis „Veckans Affärer“ rašo, kad šiek tiek daugiau – 53 milijardus.

IKEA valdo 190 parduotuvių 30 šalių tinklą, bendrovėje dirba 85 000 darbuotojų.

Parengta pagal: „Vakarų ekspresas“ (2004-05-15),
originalaus teksto autorė Inga Gedvilaitė

D tekstas

Bilas Geitsas (William Henry Gates III)

Bilas Geitsas (Bill Gates, tikrasis vardas William Henry Gates III; gimė 1955 m. spalio 28 d.) – programuotojas, verslininkas, „Microsoft“ korporacijos valdybos pirmininkas, vyriausiasis programų kūrimo inžinierius, filantropas

Pirmaisiais studijų metais Geitsas paliko Harvardo universitetą ir skyrė visas savo jėgas bendrovei „Microsoft“, kurią įkūrė 1975 metais su savo vaikystės draugu Polu Alenu (Paul Allen). Tvirtai įsitikinę, kad kompiuteris bus vertingas įnagis kiekvienoje įstaigoje bei namuose, jie pradėjo kurti programinę įrangą asmeniniams kompiuteriams. Geitso vizija dėl asmeninių kompiuterių buvo pagrindinė „Microsoft“ ir programinės įrangos pramonės priežastis.

Bilas Geitsas parašė knygą „Elektroninis verslas. Konkurencija informacijos amžiuje“. Joje jis aptarė raktines technologijas, DNS sistemos principus, jos procesų tobulinimą ir veiklą.

Knygoje Geitsas teigė, jog naujosios technologijos suteikia naujas visuomenės pažangos ir plėtros galimybes. Galimybės keistis ir keisti svarbios ne tik koncernams, bet ir mažoms įmonėms.

Knygoje rašoma, jog skaitmeninė „nervų sistema“, esant tinkamai programinės ir kitokios įrangos integracijai, sujungia visus procesus ir sistemas į vieningą infrastruktūrą. Pasak Geitso, tai žmogiškosios nervinės veiklos analogas, kuris verslui siūlo optimaliausius informacijos tėkmės srautus, jos apdorojimo galimybes bei panaudojimą reikiamu laiku. Aiškinama, kad skaitmeninė „nervų sistema“ (DNS) susideda iš elektroninių procesų, leidžiančių verslui: suvokti jo aplinką ir atitinkamai reaguoti, atpažinti konkurencinius iššūkius ir klientų poreikius, parengti reagavimo mechanizmą tinkamu tam metu.

DNS sistema nuo paprasto kompiuterių tinklo skiriasi savo sisteminių pobūdžiu, veikimo tikslumu, informacijos visapusiškumu. Informacijos trūkumas arba jos nepakankamumas, pasak Geitso, trukdąs bendradarbiavimui ir tarpusavio supratimui.

Bilo ir Melindos Geitsų fondas (angl. *Bill & Melinda Gates Foundation*) – didžiausias paramos fondas pasaulyje. Anksčiau vadintas „William H. Gates Foundation“, įkurtas Bilo tėvo vardu. Fondą sudaro – 241 darbuotojai, 29,1 mlrd. JAV dolerių kapitalas (2006 m. duomenimis). 2008

m. B. Geitsas buvo oficialiai įsipareigojęs pasitraukti iš aktyvios koncerno veiklos bei visiškai atsidėti savo fondo veiklai. Pagrindiniai fondo tikslai – pagalba besivystančioms šalims. Rūpinamasi AIDS ligoniais (Botsvana), finansuojami skiepai (Indija, Afrika), moksliniai medicinos tyrimai kovojant su tokiomis ligomis kaip AIDS, tuberkuliozė ir maliarija. Fondas remia ir bibliotekas bei studentus, priklausančius tautinėms mažumoms.

Šaltinis: laisvoji enciklopedija Wikipedia

Bilo Geitso patarimai jaunimui

Bilas Geitsas yra dažnai kviečiamas susitikti su moksleiviais ir studentais. Viename universitete jis aiškino, jog 11 svarbių dalykų – nuostatų – jaunimas niekada neišmoks mokykloje. Geitsas kalbėjo apie tai, kad politiškai korektiškas ir pagyromis grįstas auklėjimas sukūrė jaunąją kartą, kuri visiškai nesuvokia tikrovės, ir kad toks auklėjimas sudaro prielaidas patirti nesėkmes realiame gyvenime.

Štai tie vienuolika dalykų:

1. Gyvenimas yra neteisingas – pratinkitės prie to.
2. Pasauliui nerūpi jūsų savigarba ir savo vertės pajautimas. Pasaulis tikisi, kad jūs VISŲ PIRMA kažką nuveiksite vardan to, kad galėtumėte gerai jaustis.
3. Jūs neuždirbsite 60 000 JAV dolerių per metus iškart, kai tik baigsite mokyklą. Jūs netapsite viceprezidentu ar neturėsite telefono automobilyje, kol to neužsidirbsite.
4. Jei manote, kad jūsų mokytojas nepakenčiamas, pamatysite, koks bus jūsų viršininkas.
5. Užsidirbti pragyvenimui kepant kotletus nėra jūsų savigarbos žeminimas. Jūsų tėvai kotletų kepimą vadino PROGA.
6. Jei jūs patirsite nesėkmę, tai ne dėl savo tėvų kaltės. Neverkšlenkite dėl savo klaidų, mokykitės iš jų.
7. Iki jums gimstant, jūsų tėvai nebuvo tokie nuobodūs. Tokie jie tapo apmokėdami jūsų sąskaitas, skalbdami jūsų drabužius ir klausydami jūsų kalbų apie tai, kokie ypatingi jūs esate. Tad prieš imdamiesi gelbėti atogrąžų miškus nuo jūsų tėvų kartai priklausančių niokotojų, pamėginkite išsikuopti drabužių spintą savo kambaryje.
8. Jūsų mokykla gal nebeskirto vaikų į laimėtojus ir pralaimėtojus, bet gyvenimas to daryti nenustojo. Kai kuriose mokyklose yra net panaikinti neigiami įvertinimai, ir jums leidžiama daugybę kartų mėginti, kol randate teisingą atsakymą. Tai visiškai nepanašu į tai, kas vyksta realiame gyvenime.
9. Gyvenimas nėra suskirstytas į semestrus. Jūs negausite vasaros atostogų, ir darbdaviui visai neįdomu, ar jūs turite laiko AT-RASTI SAVE – darykite tai asmeniniu laiku.

10. Televizija NĖRA realus gyvenimas. Realiam gyvenime žmonės turi eiti į darbą, o ne sėdėti kavinėse.
11. Gerai elkitės su vėplomis – gali būti, kad vienam iš jų jums teks dirbti.

Šaltinis: Lietuvos mokytojų asociacija. Prieiga internete:
<http://geografija.lt/2010/02/11-bilo-geitso-patarimu-jaunimui>

E tekstas

Maikas Taisonas (*Mike Tyson*)

Maikas Taisonas, legendinis amerikiečių boksininkas, gimė 1966 m. birželio 30 dieną Bruklina, Niujorke.

Taisonas pagarsėjo kaip pats jauniausias visų laikų boksininkas, tapęs pasaulio sunkiasvorių čempionu. Ilgą laiką niekas nesugebėjo iškovoti ringe pergalės prieš jį.

Pirmieji boksininko karjeros metai buvo įtempti, įvyko net 19 kovų. 1986 m. lapkričio 22 d. jaunajam Taisonui pasitaikė puiki galimybė įrodyti savo vertę. Antrajame raunde jis techniniu nokautu nugalėjo tuometinį čempioną Trevorą Berbiką. Taigi, būdamas 20 metų ir 4 mėnesių amžiaus, Taisonas tapo jauniausiu istorijoje boksininku pasaulio čempionu. Tuo metu jis svėrė 101 kg, buvo 178 cm ūgio. Įkvėptas šlovės, Taisonas nusprendė įveikti visus tuo metu stipriausius pasaulio sunkiasvorius, ir jam tai pavyko. Netrukus jis tapo vieninteliu pasaulyje kovotoju, kuriam priklausė visi trys svarbiausi čempionų diržai.

Maiko Taisono karjeros viršūne laikoma 1988 m. birželio 27 d., kai boksininkas po itin trumpos, 1 minutę ir 31 sekundę trukusios kovos nokautavo Maiklą Sprinksą, vieną iš stipriausių tuometinių sunkiasvorių boksininkų.

Deja, mirus Maiko treneriui, viskas pradėjo keistis. Taisonas nustojo kurti derinius ir nesiruošė kovoms. Vienintelis jo tikslas buvo paguldyti savo priešininką vienu smūgiu. Pirmasis nutraukęs Taisono kovų vartinę buvo Basteris Dalasas. Dešimtame raunde jis nokautavo „geležinį Maiką“.

1997 metais įvyko vienos iš įsimintiniausių M. Taisono varžybų. Kova prieš Evanderį Holyfieldą buvo įvertinta 100 milijonų JAV dolerių. Ji baigėsi Maiko Taisono diskvalifikavimu. Iš boksininko buvo atimta licencija už varžovo sužalojimą – Maikas nukando dalį Holyfieldo ausies. Įvykis sulaukė milžiniško žiniasklaidos dėmesio. Taisonui buvo paskirtas psichoterapinis gydymas ir antidepresantai, siekiant išspręsti jo elgesio problemas. Po medicininės išvados apie žemą Taisono savivertę psichiatrams jis sakė: „Nors mano savivertė žema, tačiau ego – pats didžiausias pasaulyje“. Prabėgus metams, JAV sporto komisija grąžino Taisonui boksininko licenciją ir jis grįžo į ringą.

Kalbant apie asmeninį boksininko gyvenimą, reikia pažymėti, jog jo vaikystė nebuvo lengva. Kai mažajam Maikui buvo treji, jo tėvą deportavo, tad jo motina Lorna Smith Tyson turėjo viena išlaikyti šeimą. Netrukus Lorna ėmė gyventi kartu su kitu vyru nesusituokusi. Šis motinos pasirinkimas buvo labai nepriimtinas jaunam Maikui. Jis idealizavo tėvą, kurio nepažino, ir smerkė motiną bei patėvį.

Vaikystėje Maikas buvo nemėgstamas kitų paauglių dėl savo švelnios kalbos ir pomėgio balandžiams. Kartą, vienam iš paauglių nusukus jo mylimiausiam paukščiui galvą, berniukas pirmą kartą suprato, kad turi boksininko talentą. Vėliau Maikas vis dažniau įsiveldavo į įvairiausius kriminalinius įvykius: jo „sąskaitoje“ buvo kišenvagystės, žmonių užpuodinėjimai ir plėšimai, ginkluoti parduotuvių apiplėšimai. Šešioliškos metų teisėsaugos jis jau laikomas sunkiu nusikaltėliu.

Didesniąją savo paauglystės dalį M. Taisonas praleido pataisos kolonijose, o ne mokykloje. Kartą, kai už muštynes jis buvo pakliuvęs į koloniją, susitikti su probleminio elgesio paaugliais atvyko garsus to meto boksininkas Muhammadas Ali. Taisonas susižavėjo boksui ir Ali, o šis supažindino vaikną su savo treneriu Bobby Stewartu. Stewartas, pastebėjęs išskirtinius Maiko gebėjimus boksuočiai, nusiuntė jį pas vieną iš garsiausių tuometinių trenerių Kuzui D'Amato. Šis ir išugdė Maiką greitai, techniškai, gerai koordinuotai, bei atsargiai sorto kovotoju.

M. Taisonas buvo vedęs Robin Givens, tačiau išsiskyrė dėl nuolatinių šeimyninių konfliktų, kurių metu nevengdavo panaudoti jėgos. Taisonas smurtavo ir prieš savo darbuotojas moteris.

1992 m. boksininkas buvo apkaltintas grožio konkurso „Black Amerika“ dalyvės Dezirės Vašington išprievartavimu. Už nusikaltimą Maikas buvo nuteistas kalėti 6 metus, tačiau po 3 metų paleistas lygtinai. Kalėjime boksininkas atsivertė į islamą ir pasikeitė savo vardą į Maliką Abdulą Azizą.

2005 metais juodaodis Maikas Taisonas paskelbė apie savo, kaip sunkiasvorio boksininko, karjeros pabaigą.

Šaltiniai: laisvoji enciklopedija Wikipedia ir Mike Tyson Biography:
World of Criminal Justice on Mike Tyson,
<http://www.bookrags.com/biography/mike-tyson-cri/>

F tekstas

Diego Maradona

Diego Maradona – garsus argentiniečių futbolininkas, gimė 1960 metų spalio 30 dieną Buenos Airėse, Argentinoje, neturtingoje gamyklos darbininko ir namų šeimininkės šeimoje. Jis buvo pirmasis sūnus po trijų dukterų. Diego Maradona turi dvi jaunesnes seseris ir du brolius – Hugo ir Eduardo, taip pat tapusius sportininkais profesionalais.

Futbolininko karjeros metais Diego Maradona garsėjo ne tik įvarčiais, bet ir nenusipėjamu elgesiu bei kalbomis. Per savo karjerą D. Maradonai teko žaisti „Boca Juniors“, „Barcelona“, „Napoli“, „Sevilla“ ir „Newell's Old Boys“ klubuose.

Maradona debiutavo Argentinos „Juniors“ komandoje 1976 m. spalio 20 d. Šioje komandoje žaidė iki 1981 m. Vėliau persikėlė į „Boca Juniors“, kur žaidė vieną sezoną ir padėjo šiam klubui laimėti pirmosios lygos medalį.

1982 m. Pasaulio futbolo čempionate Maradona buvo pastebėtas Barselonos klubo trenerių. „Barcelona“ sumokėjo tuomet rekordinę išpirką – 5 milijonus svarų sterlingų, kad „Boca Juniors“ perleistų žaidėją jų komandai. Maradonai buvo sunku priprasti „Barselonoje“. Jis konfliktavo su klubo prezidentu Josepu Lluisu Nunezu. Negana to, žaidėjas ėmė kamuoti sveikatos problemas: Diego susirgo hepatitu, lūžo koja. Išliko grėsmė Maradonos tolesnei karjerai. Tik didžiulėmis pastangomis jam pavyko sugrįžti į profesionalųjį futbolą. Vis dėlto „Barselonos“ vadovai nusprendė atsisakyti konfliktiško žaidėjo ir jį pardavė „Napoli“ ekipai už 6,9 milijono svarų sterlingų.

Žaisdamas „Napoli“ ekipoje, Diego Maradona pasiekė savo karjeros viršūnę ir tapo aštuolių numylėtiniu. Būtent žaidžiant „Napoli“, komanda sulaukė pasaulinės sėkmės. Maradona buvo laikomas geriausiu to laikmečio futbolo puolėju.

Diegas per savo karjerą vidutiniškai mušdavo 0,526 įvarčio per mačą. Per 21 žaistą mačą Pasaulio futbolo čempionate Maradona įmušė 8 įvarčius ir atliko 8 rezultatyvius perdavimus.

Deja, šlovės spinduliai apakino Diego Maradoną. Jau 1991 m. prasidėjo su narkotikais susijusios problemos. Dėl netinkamo elgesio jis buvo nubaustas pinigine klubo bauda. Vėliau kilo skandalas dėl nesan-

tuokinio vaiko, o skandalą vainikavo galimi ryšiai su italų mafijos grupuote „Comora“. Diego Maradona buvo diskvalifikuotas 15 mėnesių.

Būdamas diskvalifikuotas, Maradona pasirašė sutartį su ispanų „Sevilia“ klubu, tačiau profesionalaus futbolo nežaidė dar dvejus metus. Vėliau, 1993 m., jis persikėlė į „Newell's Old Boys“. Galiausiai 1995 m. sugrįžo į „Boca Juniors“.

Baigęs futbolininko karjerą, Maradona ėmėsi futbolo trenerio darbo.

Narkotikai Maradonos gyvenime suvaidino itin reikšmingą griauinantį vaidmenį.

Manoma, kad pirmą kartą narkotikų Maradona pabandė „Barselonoje“. Žaisdamas „Napoli“ ekipoje, jis jau buvo priklausomas nuo narkotikų ir tai atsiliepė žaidimo kokybei. Narkotikų žaidėjas neatsisakė ir vėliau. 2004 m. sausio 4 d., atostogaudamas Punta del Este, Urugvajuje, Maradona buvo skubiai nuvežtas į vietos ligoninę. Spaudos konferencijoje gydytojai teigė, kad pakenktas Maradonos širdies raumuo. Širdies veikla ėmė trikti dėl kokaino, kurio pėdsakų buvo aptikta kraujyje. 2004 m. balandžio 18 d. gydytojai pranešė, kad Maradona iškentė miokardo infarktą, ištikusį perdozavus narkotikų. Reabilituotis sportininkas persikėlė į Kubą. Čia pradėjo nevaldomai augti Maradonos svoris, o drauge ėmė reikštis kiti sveikatos sutrikimai. Garsiam futbolininkui buvo atlikta skrandžio operacija. 2005 m. kovo 6 d. Maradona vėl pradėjo rodytis viešumoje, buvo šiek tiek suliesėjęs. Grįžo dirbti treneriu, o po 2010 metų Pasaulio futbolo čempionato pasitraukė iš einamų pareigų.

Adaptuota pagal Valdo Kiziūno straipsnį, publikuotą tinklapyje
www.biografas.lt. Taip pat remtasi informacija, pateikta
<http://biography.yourdictionary.com/diego-maradona>

41. Vadovauti: su rėmais ar be jų?

Paskirtis:

1. Parodyti, kokie svarbūs vadovui yra komunikavimo gebėjimai.
2. Atskleisti informacijos stokos ir nepagrįsto informacijos konfidencialumo žalą, siekiant bendro tikslo arba vykdant tą patį projektą.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Apie 30 min.

Priemonės

Kiekvienai grupei reikės dviejų skirtingų rūšių vaikiškų dėlionių iš 24 arba 32 dalių. Viena iš jų turėtų būti su rėmeliu, kita – be rėmelio, t. y. dėliojama be orientyrų.

Lapas popieriaus ir rašiklis kiekvienai grupei.

Du prizai grupėms laimėtojoms.

Užduoties aprašymas

Kiekvienos grupės tikslas – kuo greičiau sudėlioti duotą dėlionę. Laimės trumpiausiai užtrukusi grupė. Ji bus apdovanota prizu!

Pasidalinkite į 5–6 asmenų grupeles.

Pirmoji dėlionė

Paskirkite kiekvienos grupės vadovą, jo pavaduotoją ir stebėtoją.

Grupės vadovui duokite dėlionę be rėmelio ir paprašykite nuošaliau pasipraktikuoti ją sudėlioti. Vadovas taps „gerai informuotas ir turintis praktikos“.

Kai vadovas grįš pasirengęs, jo pavaduotojui leiskite susipažinti su „projektu“, t. y. išžiūrėti į dėlionės piešinėlį ant dėžutės. Taip pavaduotojas taps „informuotu specialistu“.

Užtikrinkite, kad likę grupės dalyviai nepamatytų dėlionės piešinio!

Stebėtojo užduotis – ant popieriaus lapo užrašyti tikslų laiką, kada grupė pradėjo ir baigė darbą. Taip pat stebėtojas turi pasirengti įvertin-

ti grupės bei vadovų veiklą pagal „Darbo vertinimo gidą“ (žr. tolesnę lentelę).

Išberkite dėlionės daleles ant stalo ir paprašykite vadovo bei pavaduotojo vadovauti užduočiai. Grupė ir vadovas su pavaduotoju neturėtų diskutuoti tarpusavyje tol, kol vadovas nepaskelbs, o stebėtojas neužfiksuos darbo pradžios. Dėžutę su dėlionės piešinėliu palikite dėstytojui, grupės nariams piešinio ir toliau nerodykite!

Baigę dėlionę, išklauskite grupės ir vadovų darbo ataskaitą. Pasižvalgę visi kartu grupėje apie tai, kaip jums sekėsi, dėl ko su stebėtoju sutinkate, o dėl ko – ne.

Kai visos grupės baigs darbą, įvertinkite laiko rezultatus ir nustatykite laimėtoją. Apdovanokite laimėjusią grupę prizu.

Antroji dėlionė

Iš naujo paskirkite grupelių stebėtojus, vadovus ir jų pavaduotojus. Dabar išdalinkite dėlionės su rėmeliais. Tegu vadovas pasipraktikuoja sudėlioti dėlionę, o pavaduotojas apžiūri dėlionės paveiksluką ant dėžutės.

Vėl grupėse užfiksukite darbo pradžią bei pabaigą. Pagal toliau pateiktą „Darbo vertinimo gidą“ aptarkite, kaip sekėsi dirbti vadovams ir grupei. Taip pat pasvarstykite, kokią įtaką darbo eigai ir rezultatui turėjo dėlionės rėmelis, t. y. bendra ir tiksli informacija apie piešinį.

Įvertinkite visų grupių laiko rezultatus ir apdovanokite varžybų laimėtojus.

Užduoties aptarimas didelėje grupėje

Iš kiekvienos grupės deleguokite narį, kuris papasakotų apie savo grupės darbo ypatumus.

- Kaip skyrėsi darbas ir grupės atmosfera dėliojant dėlionės pirmąjį ir antrąjį kartą? Kas lėmė skirtumus?
- Kokią įtaką dėlionės rėmelis turėjo darbo našumui, bendravimui?
- Kaip manote, ar būtumėte atlikę užduotį sparčiau, jei visa grupė turėtų galimybę susipažinti su dėlionės paveikslėliu?
- Ar galėtumėte prilyginti paveiksluko turėjimą disponavimui darbine informacija?
- Ką supratote / išmokote atlikę užduotį? Kokias išvadas pasidarėte apie vadovavimą ir komunikavimą? Kokių naujų savo savybių ir gebėjimų atradote?

Užduoties variantai

1. Užduoties procesą organizuokite taip pat, tačiau pridėkite papildomų detalių iš kito rinkinio.

Stebėkite ir pamąstykite, kaip grupė ir formalūs jos lyderiai sprendžia netikėtas problemas? Kokią reikšmę darbui turi perteklinė arba šalutinė informacija?

2. Padidinkite situacijos neapibrėžtumą ir pasunkinkite bendravimo procesą. Leiskite tik vadinamajam pavaduotojui apžiūrėti dėlionės paveiksluką. Paprašykite jį kuo išsamiau nupasakoti vadovui, ką dėlionė vaizduoja. Tegu vadovas organizuoja grupės darbą, pats nematęs, kokio tiksliai rezultato turi būti siekiama. Pavaduotojas grupės darbe nedalyvauja!

Nuo ko šį kartą labiausiai priklauso darbo sėkmė? Dėl ko kyla daugiausia problemų?

Kokios patirties pasisėmėte?

Pirmojo stebėtojo darbo vertinimo gidas

1.	Kaip vadovas pristatė bendro darbo tikslą ir laukiamą rezultatą? Ar apskritai tai padarė?	
2.	Kaip buvo organizuotas bendras darbas? Ar buvo paskirstytos funkcijos ir kaip?	
3.	Kaip vertinate darbo koordinavimą? Ar vadovas nuolat valdė darbo procesą? Kaip? Patarimais, nurodymais, pats imdamasis veiksmų ar dar kitaip? Įvertinkite vadovo kalbos manierą ir žodyną.	
4.	Kokia pavaduotojo įtaka darbo procesui ir rezultatui?	
5.	Kaip vadovas ir pavaduotojas bendravo?	
6.	Kokių prašymų arba pastabų vadovui davė darbuotojai?	
7.	Kokios informacijos trūko darbuotojams, jūsų nuomone?	
8.	Ar užduoties atlikimo greičiui turėjo įtakos tai, kad vadovas jau buvo dėliojęs šią dėlionę?	
9.	Kokią įtaką darbui turėjo tai, kad darbuotojai net nenutuokė, kokį poveiksluką jie turės sudėlioti?	
10.	Galbūt įvyko kas nors neįprasta, pavyzdžiui, vadovas atsisakė vadovauti, elgėsi pasyviai arba net fiziškai nusišalino nuo užduoties grupės? Galbūt dėliojimo iniciatyvą perėmė išimtinai vadovas arba vadovas su pavaduotoju, ir grupės nariai nebuvo įtraukti į bendrą darbą?	

Antrojo stebėtojo darbo vertinimo gidas

1.	Kaip vadovas pristatė bendro darbo tikslą ir laukiamą rezultatą? Ar apskritai tai padarė?	
2.	Kaip buvo organizuotas bendras darbas? Ar buvo paskirtos funkcijos ir kaip?	
3.	Kaip vertinate darbo koordinavimą? Ar vadovas nuolat valdė darbo procesą? Kaip? Patarimais, nurodymais, pats imdamasis veiksmų ar dar kitaip? Įvertinkite vadovo kalbos manierą ir žodyną	
4.	Kokia pavaduotojo įtaka darbo procesui ir rezultatui?	
5.	Kaip vadovas ir pavaduotojas bendravo?	
6.	Kokių prašymų arba pastabų vadovui davė darbuotojai?	
7.	Kokios informacijos trūko darbuotojams jūsų nuomone?	
8.	Ar užduoties atlikimo greičiui turėjo įtakos tai, kad vadovas jau buvo dėliojęs šią dėlionę?	
9.	Kokią įtaką darbui turėjo tai, kad darbuotojai net nenu-tuokė, kokį paveiksluką jie turės sudėlioti?	
10.	Galbūt įvyko kas nors neįprasta, pavyzdžiui, vadovas atsi-sakė vadovauti, elgėsi pasyviai arba net fiziškai nusišalino nuo grupės? Galbūt dėliojimo iniciatyvą perėmė išimtinai vadovas arba vadovas su pavaduotoju, ir grupės nariai nebuvo įtraukti į bendrą darbą?	

42. Vadovavo... prapulčiai

Paskirtis:

1. Apibūdinti kompetentingą ir nekompetentingą vadovą.
2. Apsvarstyti lyderių elgesio motyvus.
3. Ugdyti asmeninę atsakomybę.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Iki 30 min.

Priemonės

Popieriaus lapas ir rašiklis kiekvienam dalyviui.

Užduoties aprašymas

1. Kiekvienas individualiai perskaitykite toliau pateiktą pasakojimą „Katastrofa Apijos uoste“. Kokios mintys kyla? Kaip galėtumėte paaiškinti nevykusius laivų kapitonų sprendimus?
2. Susiburkite į grupes po 3–5 žmones. Palyginkite savo ir kitų dalyvių pastabas. Apsvarstykite galimus laivų vadovybės elgesio motyvus.
3. Remdamiesi diskusijos išvadomis, sudarykite du sąrašus ir juose nurodykite po penkias kompetentingo ir nekompetentingo vadovo savybes.
4. Perskaitykite savybes visai dalyvių grupei.
5. Bendrai aptarkite:
 - Koks, jūsų manymu, yra kompetentingas vadovas?
 - Kokią įtaką komandos, kolektyvo ar organizacijos sėkmei turi vadovo asmeninė atsakomybė? Kaip būtų galima sustiprinti vadovų asmeninę atsakomybę?
 - Kaip siūlytumėte sumažinti klaidingų sprendimų grėsmę? Ką apie sprendimų eskalaciją sako sprendimų priėmimo teorija?

Katastrofa Apijos uoste

Tarp Ramiojo vandenyno tautų ir kolonijų kilo neramumai, kuriuos JAV ir imperinė Vokietija suprato kaip galimybę išplėsti savo valdas Ramiajame vandenyne kanonierinės „diplomatinės“ būdu. Tuo tikslu abi šalys dislokavo savo eskadronus pačioje Apijoje. Taip pat buvo atsiųstas Britanijos laivas neva stebėti neramumų Samoa.

Apija – aukštumų neapsaugotas Samoa uostas. Šiaurinė uosto dalis atsiveria į Ramųjų vandenyną, todėl vėjas ir bangos gali laisvai pakreipti krante esantį laivą ir nunešti jį tiesiai ant rifų pietinėje dalyje arba išmesti į paplūdimį.

Jau keletą dienų buvo matyti artėjančios stichijos ženklai. Kovas Samoa – audrų sezonas: itin stiprus ciklonas Apiją buvo sukrėtęs vos prieš trejus metus. Tai nebuvo paslaptis kapitonams, o vietos gyventojai apie gresiančią nelaimę dar kartą įspėjo, kai oras pradėjo keistis, atmosferos slėgis kristi.

Pažymėtina, kad laivų kapitonai buvo patyrę Ramiojo vandenyno jūrininkai, kaip ir dauguma jų įgulos narių. Jie matė ir suvokė artėjančių pavojų. Visi puikiai žinojo, jog vienintelė galimybė išvengti pražūtingų 160 km/h vėjo padarinių – tai išplaukti į atvirą jūrą. Stebina tai, kad nors laivynų pareigūnai buvo gerai informuoti apie būtinas procedūras tokios grėsmės akivaizdoje, niekas nesiėmė jokių priemonių. Vėliau, jau aiškinantis katastrofos priežastis, toks elgesys buvo siejamas su džingozizmu, nacionaliniu išdidumu: nė vienas vyras uoste nenorėjo kitų tautų laivų įgulų akivaizdoje pripažinti fakto, kad baiminasi stichijos. Todėl buvo nuspręsta nesiimti jokių apsaugos priemonių. Maža to – atsisakyta į atvirą jūrą praleisti pirklių laivus, buvusius krante kartu su kariniais. Taigi uoste liko trylika vidutinių ir keli didesni labai arti vienas kito prisišvartavę laivai.

Ciklonui smogus, pasekmės buvo katastrofiškos. Vietos gyventojai saugiai pasislėpė dar prieš prasidedant audrai, tačiau žmonės iš laivų pradėjo evakuotis tik paskutinę minutę. Kai smogė uraganas, kranto nebebuvo įmanoma pasiekti dėl spūsčių.

Vienintelė britų „Calliope“ išsigelbėjo, leisdamasi tolyn nuo kranto mažesniu nei vieno mazgo greičiu. Laivas buvo vos per šešias pėdas nuo rifo, tačiau į atvirą jūrą pavyko išplaukti. „Calliope“ išsigelbėjimas

siejamas ne tik su protingu kapitono sprendimu, kuris vis dėlto buvo gerokai pavėluotas, bet ir su laivo dydžiu bei moderniais ir galingais varikliais, sumontuotais vos prieš penkerius metus. Daugumos kitų laivų varikliai buvo dešimties ar net dvidešimties metų senumo.

Uoste tvyrojo chaosas. JAV laivas „Trenton“ buvo išmestas į krantą apie vidurdienį, vėliau įrauktas atgal į jūrą ir galiausiai apie 22 valandą sudužo, atsitrenkęs į rifą. Laimė, dauguma įgulos narių išgyveno ir galėjo dalyvauti gelbėjimo operacijose. JAV „Vandalia“ trenkėsi į rifą tą pačią popietę. Laivo įgula visą dieną ir naktį praleido įsikibę į laivo nuolaužas, kol pagaliau buvo išgelbėti. Deja, iki to laiko 43 įgulos nariai nuskendo. JAV „Nipsic“ buvo nusviestas į krantą. 8 įgulos nariai dingo be žinios. Šio laivo vidaus sistemos buvo visiškai suniokotos.

Vokiečių laivai sumokėjo dar brangiau. „Olgacame“ nukentėjo mažiausiai. Laivas buvo išmestas aukštai į sausumą, tačiau daugumai įgulos narių pavyko išgyventi. „Adler“ ir „Eber“ ne taip pasisėkė. Laivai buvo įtraukti į uosto žiotis po pirmojo ciklono smūgio. Vėtra laivus tiesiog pakėlė ir trenkė vieną į kitą prieš jiems nuskęstant. 96 įgulos nariai žuvo.

Visi šeši likę uoste pirklių laivai buvo sudaužyti. Audra nusinešė daugiau nei 200 juose buvusių skirtingų tautybių žmonių gyvybių.

Katastrofa nepakeitė didžiųjų imperijų planų Ramiajame vandenyne: Vokietija ir Britanija toliau plėtė teritoriją tarp Samoa ir Naujosios Gvinėjos salų, Jungtinės Valstijos sutelkė dėmesį į Filipinus ir Mikroneziją.

Apijos incidentas dažnai cituojamas kaip ryškiausias nacionalinio išdidumo iškėlimo peržengiant būtinybės ribas pavyzdys.

Šaltinis:

Geoffrey Regan's Book of Naval Blunders, Carlton Books Ltd., 2001.

43. Lyderis – vedlys ar pasekėjas?

Paskirtis:

1. Panagrinėti ir palyginti naujuosius požiūrius į lyderystę.
2. Pagerinti supratimą apie sėkmingą vadovavimą.

Dalyviai

Didelė grupė.

Trukmė

20 min.

Priemonės

Jokių.

Pastaba. Reikia iš anksto pasirengti. Dalyviai turi būti susipažinę su pagalbaus vadovavimo ir tarnaujančios lyderystės esminiais bruožais¹.

Užduoties aprašymas

Paprašykite dalyvius individualiai perskaityti toliau pateiktą tekstą „Efektyvus lyderis šiandien arba vedlys *versus* pasekėjas“.

Bendroje diskusijoje aptarkite skirtingus požiūrius į lyderystę organizacijose. Palyginkite tarnaujančią (angl. *servant*) lyderystę ir pagalbų (angl. *facilitative*) vadovavimą. Apibendrinkite, kuo tarnaujantys bei pagalbūs lyderiai panašūs į bendradarbiaujančius, kitaip tariant į vadovus pasekėjus? Pamąstykite, kokios aplinkybės lemia lyderystės transformacijas? Pamėginkite prognozuoti, kaip požiūris į sėkmingą vadovavimą keisis artimoje ateityje.

¹ Rekomenduojame interneto šaltinius apie tarnaujančią lyderystę <http://www.greenleaf.org/whatiss/> ir apie pagalbų vadovavimą <http://www.facilitativeleader.com/> bei <http://www.practical-management-skills.com/facilitative-leadership.html>. Taip pat siūlome perskaityti:

Russell R. F., Stone A. G. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 2002, 23 (3), 145–157.

Stone A. G., Russell R. F., & Patterson K. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 25 (4), 349–361.

Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., Konopaske R. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill, 2006.

Efektyvus lyderis šiandien arba vedlys *versus* pasekėjas

Vadovavimas susijęs su gebėjimu daryti įtaką žmonėms. Nors šiek tiek ciniškas, posakis „vadovauti – tai tvarkyti reikalus kitų rankomis“ puikiai atspindi vadovavimo esmę – ką ir pridursi. Tačiau pridurti reikėtų štai ką: *šių* laikų organizacijose vadovo darbas ypatingas tuo, kad dažnai neatneša tiesioginės naudos vadovui kaip individui, pirmiausia siekiama įmonės sėkmės. Kitaip tariant, vadovo užduotis – tvarkyti ne savo, o atstovaujamos organizacijos reikalus. Maža to. Kai žinios apie vadovavimą tapo lengvai prieinamos kiekvienam pageidaujančiam, o specialistai vis dažniau pasižymi specifine informacija, gera dalykine kompetencija ir komandinio darbo įgūdžiais, vadovai neretai išgyvena vidinį konfliktą: kas aš esu, kokia mano funkcija, ką turėčiau daryti, kad būčiau efektyvus?

Šie ir panašūs klausimai lėmė požiūrio į lyderystę poslinkius. Nuo įsitikinimo, jog vadovai geriausiai žino, kaip tvarkyti įmonės reikalus, vakarietiškos vadybos praktikoje pereita prie supratimo, kad būtent specialistai puikiai išmano kasdienius darbo turinio ir proceso klausimus, todėl jų nuomonė priimant sprendimus yra labai vertinga. Į ją vadovams ne tik galima, bet ir reikia atsižvelgti.

Organizacijų tyrėjų nuomone, atsiliepiant į šių dienų socialinius ekonominius iššūkius, vadovas kaip pirmeivis, arba vedlys (angl. *leader*), tampa vis mažiau svarbus nei vadovas kaip kartu dirbančių specialistų bendradarbis ir pasekėjas (angl. *follower*).

Štai pora pavyzdžių. Pirmasis atspindi šiuolaikišką požiūrį į vadovavimą.

Įgyvendinamas plataus masto, įmonės valdymo sistemas iš esmės paveikiantis projektas. Programinės įrangos kūrimo specialistas susitinka su projekto vadovu, kad išsakytų savo susirūpinimą dėl tam tikrų, jo nuomone, klaidingų vadovybės sprendimų, pateikia savo pasiūlymus, kaip ištaisyti padėtį. Projekto vadovas dėmesingai priima patarimus, padėkoja darbuotojui už ekspertinę nuomonę ir su pakeitimais supažindina projekto grupę bei kitus suinteresuotuosius. Projektas sklandžiai ir sėkmingai įgyvendinamas.

Antrasis yra tipiško tradicinio vadovavimo pavyzdys.

Projekto grupės nariai nustemba aptikę, jog projekto darbų grafikas pakeistas. Projektui įgyvendinti skirta daug mažiau laiko, nei buvo planuota svarstant klausimą susirinkime prieš pasirašant sutartį su klientu. Vadovė, darbuotojų paklausta apie pakeitimus, atsako, kad projekto trukmė buvo naujai suderinta su užsakovais, atsižvelgiant į jų reikalavimus. Komandos nariai pabrėžia, kad jau pirminis projekto vykdymo grafikas buvo labai įtemptas laiko atžvilgiu, ir išsako nuogąstavimus dėl naujųjų terminų realumo. Be to, baiminasi, kad dėl skubos ir darbuotojų frustracijos nukentės darbų kokybė. Specialistai nerimauja dėl projekto sėkmės. Vadovė maloniai leidžia pasakyti darbuotojams savo nuomonę, tačiau atsisako atsižvelgti į pastabas ir ką nors keisti. Nekreipdama dėmesio į specialistų argumentus, vadovė pati pasmerkia projektą nesėkmei.

Šiuolaikinis lyderis, vadinamasis vadovas-sekėjas, užsibrėžia kur kas didesnius tikslus nei asmeninis pripažinimas ar aukštesnis statusas. Bet – paradoksas – jis savaime gauna tai drauge su organizacijos sėkme!

Kaip tapti efektyviu vadovu-sekėju? Štai keletas iš pirmo žvilgsnio paprastų patarimų:

- leiskite darbuotojams savarankiškai priimti sprendimus, kiek tai susiję su jų veikla;
- kreipkitės į darbuotojus pagalbos ir patarimų planuodami veiklas, darbų grafikus, skirdami asmenines užduotis, tačiau šiukštu neprimeskite sprendimų priėmimo atsakomybės, jei jie nerodo iniciatyvos, mat už darbo rezultatus atsakingas jūs;
- branginkite tiesos sakytojus. Nors tokie žmonės paprastai yra „nepatogūs“, jų išpėjimai dėl jūsų sprendimų ir jų kritika padės išvengti daugelio problemų. Šių specialistų nepaklausę, kaip tyčia pačiu svarbiausiu momentu turėsite kapanotis vietoje, užuot yrėsi pirmyn.
- sukaupkite drąsos ir sau pripažinkite, kad darbuotojai, su kuriais iki šiol nesate kartu dirbę, taip pat ir jaunesnieji kolegos, gali turėti vertingos patirties ir kompetencijos.

Šiuolaikiškas vadovas pasižymi ir kitomis savybėmis. Dažną tradicinį vadovą nesunku įsivaizduoti priekaištaujantį pavaldiniams dėl

nekompetencijos, ribotos patirties ir nenoro dirbti komandoje, aukštesniųjų vadovų akivaizdoje kaltę dėl nesėkmių suverčiantį darbuotojams arba nepalankioms aplinkybėms, o už gerai atliktus darbus garbę prisimantį sau asmeniškai. Šiuolaikiško vadovo elgesys visiškai priešingas.

Efektyvus vadovas-sekėjas:

- moka suderinti savo ir kitų žmonių interesus, nelaikydamas vienų svarbesniais už kitus. Jis kuria bendrą viziją ir kreipia savo komandos narius link visiems naudingo rezultato;
- pagal poreikį gali tapti ugdančiuoju lyderiu, iniciatoriumi, pagalbiu vadovu, pasekėju, įkvėpėju, mokytoju;
- kuria pokyčius, nuolat tobulina veiklas, mažina visų tipų išteklių švaistymą;
- taiko sau aukščiausio lygio moralinius standartus bei dalykinės kompetencijos reikalavimus;
- stiprina pasitikėjimo atmosferą, suteikdamas darbuotojams atgalinį ryšį, dalindamasis planais ir abejonėmis. Juo gali pasikliauti ir darbuotojai, ir kiti vadovai;
- geba atvirai bendrauti. To paties laukia ir iš kitų, rizikuodamas retkarčiais dalyvauti ne itin maloniuose pokalbiuose;
- išvelgia savo sėkmės partnerius tarp komandos narių ir nsi-renka bendražygių pagal jų gebėjimą būti maloniais ir lojaliais.

Tačiau svarbiausia yra tai, kad efektyvus vadovas-sekėjas išugdo organizacijai naujų puikių lyderių. Jis tai daro ir rodydamas asmeninį pavyzdį, ir sudarydamas sąlygas atsiskleisti kolegų vadovavimo gabumams. Tarpusavio konkurencijos nauda jis netiki. Juk jei laimi organizacija, laimi visi jos darbuotojai, ir vadovai taip pat.

44. Viaduko statybos

Paskirtis:

1. Stebėti, kokią įtaką vadovo darbui turi komandos darbo rezultatai.
2. Pasvarstyti, kokiais gebėjimais ir savybėmis turėtų pasižymėti efektyvus vadovas.
3. Palyginti formalaus vadovo ir neformalaus lyderio elgsenos skirtumus.
4. Atkreipti dėmesį į darbų planavimo, funkcijų paskirstymo, bendravimo, sprendimų priėmimo, asmeninio įsipareigojimo svarbą dirbant komandoje.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Apie 30 min.

Priemonės

Dėžutė sąvaržėlių, kiekvienai grupei po 20 vnt. A4 formato popieriaus lapų.

Popieriaus lapas užrašams ir rašiklis „užsakovui“.

Metalinis žaislinis automobiliukas, sveriantis apie 200 gr.

Laikmatis.

Prizas grupei laimėtojai. Tai gali būti, pavyzdžiui, ledinukų pakuotė.

Užduoties aprašymas

Suskirstykite dalyvius į 5–7 asmenų komandas. Paskirkite po vieną „užsakovą“ ir „tiekėją“. Paaiškinkite, kad kiekvienos komandos užduotis – pastatyti tokį tiltą, kuriuo sėkmingai galėtų važiuoti metalinis žaislinis automobiliukas. Paaiškinkite darbo eigą:

1. Kiekviena komanda išsirinks savo vadovą;
2. Pasitaręs su komandos nariais, vadovas parūpins tilto statybai reikiamų išteklių: tiekėjo paprašys skirti konkretų popieriaus lapų skaičių (nuo 1 iki 20) ir sąvaržėlių. Taip pat nurodys, kiek tiksliai laiko reikės projektui įgyvendinti.

3. Kiekvienos komandos planuojamus išteklius užsakovas pasižymės popieriaus lape. Taip pat pasirengs matuoti projektų trukmę.
4. Kai užsakovas duos ženklą, komandos imsis „statybų“.
5. Jei komanda darbo metu pritrūks statybinių medžiagų tilto idėjai įgyvendinti, galės kreiptis į tiekėją ir papildyti išteklius. Apie papildymą komanda turės informuoti užsakovą, o šis pasižymės faktą prie informacijos apie komandą.
6. Baigusi darbą, kiekviena komanda apie tai praneš užsakovui. Tuomet šis greta iš anksto suplanuotojo laiko užrašys realiai darbui sugaištąjį.
7. Visoms komandoms pastačius savuosius tiltus, užsakovas patikrins statinio kokybę. Kokybės kriterijai: a) tiltas laikosi be komandos narių pagalbos; b) tiltas išlaiko lėtai riedantį automobiliuką.
8. Tos komandos, kurių tiltai atitiks kokybės kriterijus, varžysis dėl prizo. Prizas atiteks komandai, tiksliausiai suplanavusiai reikiamus medžiagų ir laiko išteklius.

Apdovanoję komandą laimėtoją, padiskutuokite ir pasiruoškite visai grupei papasakoti:

- Kuo remdamiesi išrinkote komandos vadovą?
- Kokį vaidmenį vadovas atliko darbo proceso metu?
- Kuo prie bendro rezultato prisidėjo kiti komandos nariai? Kaip pasiskirstėte funkcijomis?
- Galbūt statant tiltą atsiskleidė kitas lyderis? Jei taip, kas lėmė jo iškilimą?
- Kokiomis būdo ir elgesio savybėmis turėtų pasižymėti komandos vadovas? Kuo stiprus buvo jūsų komandos vadovas? Kokius gebėjimus jam dar reikėtų sustiprinti?
- Kaip buvo priimami sprendimai planuojant ir įgyvendinant projektą? Ar pritariate, jog tai buvo pats tinkamiausias būdas?
- Kokių bendravimo sunkumų patyrėte bendradarbiaudami? Kaip manote, kokia yra bendravimo reikšmė dirbant komandoje?
- Kaip vyko projekto planavimas? Kaip apskaičiavote reikiamas statybinės medžiagas? Kuo remdamiesi numatėte projekto trukmę?
- Iš dabarties požiūrio taško įvertinkite, kiek sėkmingai buvote suplanavę išteklius? Ar neliko nepanaudotų medžiagų? Gal, priešingai, medžiagų arba laiko pritrūko? Atkreipkite dėmesį, jog *nepanaudotos* medžiagos nėra sveikintina – tikrovėje tai reikštų lėšų švaistymą. O dėl laiko arba išteklių *trūkumo* projektas vėluoja ir pabrangsta, mat reikia toliau mokėti atlyginius statybininkams, delpinigių arba baudas užsakovui ir t. t. Aplaidžiai planuojant laiką kyla dar viena ypač didelė problema: ne tik didėja projekto biudžetas, bet ir nebaigę projekto negalite imtis kitų darbų, todėl mažta tikimybė įvykdyti įmonės metų pajamų planą.
- Ko moko ši užduotis? Kokias išvadas padarėte apie lyderystę ir vadovavimą komandai? Kokių naujų savo savybių ir gebėjimų atradote?

VII DALIS

Konfliktų valdymas

Pagrindiniai tikslai:

- Ugdyti ir gerinti konfliktų valdymo gebėjimus.
- Aptarti konfliktų prigimtį, priežastis, raišką, sprendimo būdus.
- Išsiaiškinti, kaip konfliktų atsiradimą ir jų valdymą veikia asmeniniai skirtumai, vadovavimo stilius, organizaciniai pokyčiai, organizacijos kultūra, darbų struktūra ir kiti įtakos veiksniai.

45. Misija – taikdarys

Paskirtis:

1. Praktiškai išmėginti konfliktų tarpininkavimą (mediaciją) kaip santykių suregulavimo ir tarpasmeninių ginčų sprendimo būdą.
2. Gerinti konfliktų valdymo įgūdžius.

Dalyviai

Didelė grupė.

Trukmė

Iki 180 min.

Priemonės

Dalomoji medžiaga:

- Konfliktinių situacijų A, B, C ir D aprašymai, pateikti iš konfliktuojančių pusių požiūrio taško (žr. toliau).
- Popieriaus lapas, rašiklis ir tarpininko anketos kopija kiekvienam dalyviui.
- Technika, leidžianti dalyviams suteikti audiovizualinį atgalinį ryšį (filmavimo kamera, kompiuteris, projektorius).

Svarbu! Dėstytojui reikia iš anksto pasiruošti

Prieš imdamiesi organizuoti šią užduotį, susipažinkite su mediacija plačiau. Mūsų nuomone, itin informatyvi, parašyta lengvu stiliumi ir gausi praktiškų patarimų yra Cheryl A. Picard knygelė „Mediating Interpersonal and Small Group Conflict“, 2002 m. išleista Otavoje, leidykloje „Golden Dog Press“. Kuriant šią užduotį remtasi būtent ja.

Taip pat pasirūpinkite dalomąja medžiaga. Tam, kad ši inscenuotinė užduotis būtų dar naudingesnė dalyviams, parenkite kitus dalyviams aktualius konfliktinių situacijų aprašymus. Žmonėms, atliekantiems skirtingų konflikto šalių vaidmenis, padalinkite tik jų vaidmeniui skirtus aprašus.

Visos šioje užduotyje pateiktos situacijos yra sumodeliuotos remiantis realiai vykusiais konfliktais. Nors jos gali pasirodyti paprastos

arba „išlaužtos iš piršto“, tikrieji konflikto dalyviai įvykių nelaikė ne-reikšmingais. Tai tik parodo, jog situacijų vertinimai, dalyvaujant ginče arba konflikte, ir žvilgsnis iš šalies gali labai skirtis.

Užduoties aprašymas

1. Pakvieskite dalyvius individualiai perskaityti toliau pateiktą tekstą „Mediacijos paskirtis, nauda ir procesas“, trumpai supa-žindinantį su esminiais konfliktų tarpininkavimo principais.
2. Papasakokite plačiau apie tarpininkavimą kaip konfliktų bei ginčų suregulavimo būdą: pabrėžkite naudą, pristatykite pro-cesą, apibūdinkite tarpininkui būtinus gebėjimus ir nuostatas, pateikite sėkmingų tarpininkavimo pavyzdžių.
3. Papasakokite, kokią įtaką tarpininkavimo sėkmei turi neverba-lika ir gestai.
4. Ant lentos arba pakabinamo popieriaus lapo užrašykite atvirų klausimų klausiamuosius žodelius. Nurodykite, kokie tarpinin-ko klausimai laikytini tinkamais, o kokie – ne ir kodėl.
5. Paaškindite, kokio rezultato turėtų siekti tarpininkas ir tarpi-ninkavimo sesijai pasiryžusios konflikto šalys.
6. Paskatinkite grupę iš savo tarpo išrinkti devynis savanorius, at-likšančius skirtingų konfliktuojančių šalių vaidmenis. Taip pat pakvieskite keturis žmones, kurie užduoties metu bus konflikto tarpininkais. Kiti grupės dalyviai atliks stebėtojų vaidmenį arba prireikus pakeis tarpininkus.
7. Padalinkite savanorius ir tarpininkus į keturias grupes: A, B, C ir D. A grupei reikės dviejų „konflikto šalių“ ir vieno tarpininko, B grupei – dviejų „konfliktuojančiųjų“ ir vieno tarpininko, C grupei – trijų „konfliktuojančiųjų“ ir vieno tarpininko, galiausiai D grupei reikės dviejų „konfliktuojančiųjų“ ir vieno tarpininko.
8. Kiekvienai grupei išdalinkite atitinkamus situacijos aprašymo variantus. Įspėkite, kad skirtingos konflikto šalys nesidalintų įspūdžiais iš savo perskaitytų aprašų.
9. Tarpininkus informuokite, jog jų tikslas – sumažinti konflikto šalių susipriešinimą ir rasti visoms šalims priimtina veiksmų planą, leidžiantį užtikrinti teigiamus santykius ateityje.

10. Pakvieskite A grupę inscenizuoti tarpininkavimo procesą (be išankstinių tarpininko ir konflikto šalių pokalbių). Tarpininkavimo sesiją filmuokite. A grupės darbui skirkite iki 10 minučių.
11. Paakinkite kitus grupės dalyvius atidžiai stebėti tarpininkavimo sesiją ir užrašuose individualiai pasižymėti, kokius klausimus konflikto šalims užduotų, kokias tarpininko pranašumus ir klaidas užfiksavo ir t. t.
12. A grupei baigus darbą, t. y. pasiekus konflikto šalių bendro sutarimo, visi drauge peržiūrėkite vaizdo įrašą. Leiskite A grupės nariams pasidalinti savo patirtimi. Pakvieskite stebėtojus išsakyti savo nuomonę. Pateikite asmeninį vertinimą ir pastabas. Atkreipkite dėmesį, ar tarpininkas nebuvo tendencingas, ar nepalaikė kurios nors vienos konflikto šalies. Atsakykite į kilusius užduoties dalyvių klausimus.
13. Tokiu pat būdu organizuokite B, C ir D grupių tarpininkavimo sesijas.
14. Bendroje diskusijoje aptarkite, kaip kinta tarpininkavimo kokybė, įgaunant vis daugiau tarpininkavimo arba proceso stebėjimo patirties. Visi pasidalinkite asmeniniais įspūdžiais.
15. Paklauskite dalyvių, ko jie pasimokė iš užduoties? Ką iš šio patyrimo tikisi perkelti į kitas asmeninio gyvenimo bei darbo erdves?
16. Pakvieskite dalyvius užpildyti „Tarpininko savianalizės anketą“ ir pasvarstyti, kiek realiai artimas ir įmanomas kiekvienam būtų tarpininko darbas.

Mediacijos paskirtis, nauda ir procesas

Terminas „mediacija“ – tarpininkavimas – kilo iš lotyniško *medi, medio*, reiškiančio vidurį. Tarpininkavimas skirtas palengvinti derybų, ginčų, konfliktų sprendimo procesą. Tai galimybė perorientuoti susipriešinusias šalis ne primetant taisykles ar veikimo kryptis, o padedant surasti bendrus požiūrio į situaciją taškus, sukuriant naujus tarpusavio santykius.

Tarpininkavimo būdu sprendžiant konfliktus, gilinamasi į konfliktų priežastis bei stengiamasi atsižvelgti į visų šalių interesus, todėl pasiekiami ilgalaikiai teigiami rezultatai.

Žinoma, konfliktų tarpininkavimo specialistė kanadietė Ch. Picard (2004) nurodo keletą priežasčių, kodėl verta rinktis tarpininkavimą, o ne kurį kitą konfliktų suregulavimo būdą, dalyvaujant trečiai šaliai, pavyzdžiui, arbitražą ar bylinėjimąsi:

1. tai neformalus ir procedūrinių reikalavimų nevaržomas procesas;
2. tarpininkavimas yra palyginti greitas ir pigus. Tarpininkavimo sesija gali būti surengta bet kurioje vietoje, tinkančioje ir patinkančioje konflikto dalyviams bei tarpininkui;
3. procesas lankstus, nes nėra daug „privalomų“ dalyvių, konflikto šalys gali pasikviesti savo atstovus arba pasirinkti stadijoje su tarpininku susitikti dviese;
4. tarpininkavimas taikomas įvairaus masto konfliktams spręsti (tarpasmeniniams, grupiniams ir tarpgrupiniams);
5. galutinis konflikto sprendimas nėra suvaržytas jokių taisyklių, pavyzdžiui, kodeksų, taigi dalyviai patys gali apsibrėžti siekiamą rezultatą;
6. tarpininkavimo metu įgyta patirtis gerina dalyvių bendravimo įgūdžius ir sukuria didesnes galimybes konstruktyviai spręsti problemas ateityje.

Tarpininkavimo procesą sudaro trys esminės fazės:

1. nustatomas ginčo objektas;
2. gilinamasi į problemos esmę: siekiama išsiaiškinti nuomones, norus, poreikius ir rasti tinkamą sprendimą;
3. priimamas bendras apsvaistytas, įvertintas ir abi šalis tenkinantis sprendimas.

Tarpininkavimo sesijos metu rekomenduojama pirmiausia užduoti klausimus, leidžiančius tarpininkui išsiaiškinti konflikto istoriją bei prigimtį, konflikto šalių pozicijas ir interesus, galios ribas, lūkesčius ir pasiryžimus. Toliau pateikti tokių klausimų pavyzdžiai. Turėdamas atsakymus į šiuos ir kitus klausimus, tarpininkas galės padėti šalims suformuluoti teigiamus santykius palaikančio elgesio įsipareigojimus.

1. Konflikto istorija ir prigimtis:

- Kas sukėlė konfliktą?
- Kokia yra konflikto istorija?
- Ką galima laikyti tiesioginėmis ir netiesioginėmis konflikto šalimis?
- Kokie tikslai atrodo nesuderinami, o ištekliai – nepakankami?
- Kokios vertybės ir poreikiai skatina konflikto plėtrą?
- Kokius bendrus abiems konflikto šalims interesus būtų galima įvardyti?

2. Konflikto šalių pozicijos ir interesai:

- Kokius esminius interesus gina kiekviena konflikto šalis?
- Kaip šalių pozicijose atsispindi jų interesai?
- Kokie yra šalių norai, viltys, prioritetai, vertybės, baimės?

3. Konflikto šalių galios ribos:

- Kaip šalys įsivaizduoja savo teises ir galias?
- Kaip kita šalis vertina tas galias?

4. Konflikto šalių lūkesčiai ir pastangos rasti tinkamą sprendimą:

- Kokių pokyčių ir rezultatų šalys tikisi?
- Kokie variantai jau yra sugalvoti ir aptarti?
- Kokių sprendimų nė nemėginama aptarti, nes jie iš anksto vienai arba abiems šalims atrodo nepriimtini?

Tarpininko savianalizės anketa

- Ar sugebu priiimti asmeninę atsakomybę už tarpininkavimo sesijos rezultatus?
- Ar sugebu pasidalinti atsakomybe už tarpininkavimo sėkmę su konflikto šalimis?
- Ar sugebu išlikti nešališkas (-a)?
- Kaip reaguojau į atvirus priešiškus veiksmus? Ar galiu suvaldyti situaciją ir ją toliau plėtoti konstruktyvia linkme?
- Ar sugebu išvengti nesusijusių su tarpininkavimu vaidmenų: patarėjo, teisėjo, konsultanto, advokato, guodėjo ir pan.?
- Ar sugebu aiškiai kalbėti ir konflikto šalims suprantamai bei priimtinau reikšti savo mintis?
- Ar sugebu naudoti tylą kaip diskusijos plėtojimo metodą?
- Ar manęs netrikdo ir neveikia konflikto šalių savitumai: lytis, tautybė, išsilavinimas, amžius, socialinis statusas, pvz., pareigos ir pan.?
- Ar sugebu būti konfidencialus (-i) konflikto šalių ir konfliktinės situacijos atžvilgiu?
- Kokių gaunu tarpininkavimo sesijos šalių pastabų? Kaip aš priimu kitų tarpininkų kritiką? Ar atsižvelgiu į ją?

Situacija A

Konflikto dalyvis Albertas – daugiabučio gyventojas, 42 metų viengungis, veržliai besiplečiančios bendrovės pardavimo skyriaus vadovas.

Vėlyvą trečiadienio vakarą stengiatės užmigti, bet į galvą vis lenda įkyrios mintys apie rytojaus darbus. Nuo to, kaip pasiseks svarbų klientą įtikinti sudaryti sutartį su bendrove, priklauso tolesnė Jūsų karjera. Paslaugos pristatymą perengėte, stiprius argumentus apgalvojote, kompiuterį, dokumentus į lagaminą susidėjote. Marškinius... Ak taip, marškinių neišsilyginote. Ryt teks keltis anksčiau, nei planavote.

Dešimt, penkiolika, keturiasdešimt penkios minutės. Vartotės nuo šono ant šono. Užsnūsti nepavyksta. O dar tas triukšmas! Visą vakarą iš kaimynų buto sklinda garsi muzika, bet dabar ji jau tapo nebepakenčiama. „Tikriausiai kaimynų sūnus su draugais žvygauja su tomis savo elektrinėmis gitaromis... Ką?! Dar ir būgnas?!! To jau per daug. Einu pasikalbėti su jais! Įkrėsiu jaunimui proto. Užmirš ilgam, kaip gitaros ir būgnai atrodo. Veltėdžiai...“

Kaip jaučiatės? Ką nuėjęs sakysite kaimynams? Kokios reakcijos tikėtės? Kokių veiksmų imsitės, jei muzika ir toliau nenuils? Kaip kitaip galima spręsti problemą, nepaminant savųjų interesų? Kaip įsivaizduojate savo kaimynystę po šios nakties pokalbio?

Situacija A

Konflikto dalyvis Karolis – daugiabučio gyventojas, didžiųjų ambicijų turintis vaikiną.

Esate paskutiniame universiteto kurse. Prieš metus su draugais subūrėte roko grupę. Jums puikiai sekasi, jau turite nemažą gerbėjų ratą, koncertuojate tai šen, tai ten. Ypač vykęs buvo grupės pasirodymas „Miesto muzikos naktys“. Po jo jūsų muzikinė karjera plačiais šuoliais šovė aukštyn. Poryt pirmą kartą lipsite ant TIKROS scenos! Koncertuosite ne kokio mažo miesteliūkščio kultūros namų salėje ir ne kažkokia-me vietiniame klube, ir ne dar k-a-ž-k-u-r. Jūs pakviesti „apšildyti“ roko žvaigždžių publiką! Tolesnis planas – Eurovizija. Ė-hè-hè, parodysim kas esame, neabejokit! Šlovė. Jūsų tikslas – pasaulinė šlovė.

Taigi. Labai svarbu poryt „nepasišiuokšlinti“. Šiandien ir ryt laukia daug darbo. Labai daug darbo. Turi būti ideali kiekviena pasirodymo sekundė.

Įprastai repetuojate universitete. Tačiau šįkart kaip tyčia salė užimta. Retkarčiais taip nutinka. Kitos išeities nėra: iki išnaktų grojate paeiliui pas kiekvieną grupės narį namuose. Jau labai vėlu, bet jums vis nesiseka suderinti vieno motyvo. Kad jį kur perkūnas! Zulinsim, kol pavyks. Aštuoniasdešimt procentų darbo atneša dvidešimt procentų rezultatų. Sako, muzikams ir talentui – dar griežčiau. Devyniasdešimt penki procentai darbo. Su draugais užsispyrėte nesiskirstyti, kol neįveiksite kliūtis.

Skambutis į duris... Už durų – kaimynas iš gretimo buto. Tas, kur nuolat susirūpinęs. Kiek jį besutiktum, vaikšto nelaimingo spanielio išraiška. O dabar kas per veidas?!

Kaip jaučiatės? Kaip manote, ką kaimynas pasakys ar ko imsis? Kaip esate nusiteikęs reaguoti? Ko imsitės jūs? Kaip būtų galima spręsti problemą, išlaikant gerus santykius su kaimynu ir nepamirnant savo interesus?

Situacija B

Konflikto dalyvė Lanelija – 26 metų biuro darbuotoja

„Jis niekšas, šunsnukis, seksualinis maniakas! Kai ateinu į jo kabinetą dėl darbo reikalų, amžinai liepia peržiūrėti kokį dokumentą jo kompiuterio ekrane. O kai pasilenkiu, kad išžiūrėčiau tas mažas raideles, jis pučia į mano iškirptę. Taip, tiesiog taip ir pučia! Kažkoks iškrypėlis. Kaip aš anksčiau nepastebėjau?! Juk ne kartą esame pietavę ir kavą gėrę drauge. Bet kas jam *dabar* atsitiko? Juk nedaviau jokio pagrindo šitaip elgtis! Pasakysiu savo vyrui, kad jo nosį su lig ausimis sulygintų! Šiandien jo įžulumas jau viršijo visas ribas. Atseit atsirėmusi į sieną išsibaltinau sijoną, tai kai pradėjo per užpakalį tapšnoti! Suprask kreidą valyti. Fu, šlykštinė! Kažin, ar jis taip pat imtųsi valyti kreidą nuo Lauryno užpakalio?

Nerimauju, kas manęs laukia toliau. Juk akivaizdu, kad jo elgesys darosi vis pavojingesnis. Gal apskūsti lygių teisių kontrolierei dėl seksualinio priekabiavimo? O gal iš pradžių paprašyti, kad vedėjas pasikalbėtų? Arba kuo greičiau mesti šitą darbą?

Kad nepasirodytų maža, tai ir kiti bendradarbiai, ypač kolegės, taip skersakiuoja į mane. Ak...”

Kaip jaučiatės? Kokių veiksmų nepateisinate? Kokio elgesio apskritai netoleruojate, net jei tai ir nesusiję su priekabiavimu? Ko esate pasirengusi imtis dabar? O kritiniu atveju? Kaip įsivaizduojate, kaip būtų įmanoma išsaugoti darbo santykius ryšį su jums nerimą keliančiu kolega? Kaip įsivaizduojate tolesnį jūsų sambūvį su kolegomis?

Situacija B

Kazimieras – turintis šeimą (du suaugusius sūnus) 48 metų vyr. specialistas, aktyvus visuomenininkas, Pirtininkų asociacijos išdininkas.

„Nesitikėjau, kad ji tokia varlė. Būčiau jos viršininkas, išmesčiau. Atrodo ir ne pirmą dieną pažįstami, bet kad šitaip?

Norėjau pavaltyti jos sijoną – nuo sienos kreida išsibaltino. O ji kad pasileido koridoriais rėkdama, kad aš „eilinis šliužas“, „kiaulė kaip ir visi vyrai“. Paskui visą dieną biure kiekvienam iš eilės guodėsi, „kokia ji nelaimėlė, kad gimė graži – dabar visą gyvenimą reikia kentėti iškrypėlių kabinėjimaisi“ ir dar dievagojosi, kad pasikvies tą idiotą savo vyrą ir jis mane sumals. Labai gražu. Vaikų darželis... Aišku, kiekvienam sveikam vyrui pačiame jėgų žydėjime malonu dailų moterišką užpakaliuką pačiupinėti, bet kad ji TOKIA nenormali, tikrai nesitikėjau. Aš gi rimtas žmogus, žinomas, gerbiamas, ir šeimą turiu. Tarp kitko, ir moterų dėmesio man netrūksta. O čia? Bjaurybė. Isterikė kažkokia. *Lanelija* mat atsirado.“

Kaip vertinate savo vaidmenį konfliktinėje situacijoje? Ko tikėjotės iš Lanelijos? Pasvarstykite plačiau, koks, jūsų požiūriu, bendradarbių – vyro ir moters – elgesys neturėtų būti toleruotinas? Kaip tikėtės išspręsti konfliktą? Ką siūlytumėte? Ko esate pasiryžęs imtis asmeniškai dėl gerų santykių? Kaip įsivaizduoja tolesnę savo ir Lanelijos darbo ateitį? Ar jums svarbi vadovų ir kolegų nuomonė?

Situacija C

Konflikto dalyvė Gražina – 27 metų

„Esu siuvimo technologė. Mes čia dviese. O siuvėjų – beveik trisdešimt. Dar yra keturi sukirpėjai. Nedidelė mūsų įmonė, bet moka neblogai. Aš, pavyzdžiui, uždirbu du tūkstančius. Bet ir siuvėjų nieks neskriaudžia: kiek dirba, tiek uždirba, kartais net pusantro tūkstančio. Tokia Stasė, bjauri skandalistė, labai greitai sukasi. Kartais ji „susiveikia“ daugiau už mane. Bet svarbiausia, ką ji, niekšė, padarė.

Įmonė neturim atskirų spintelių drabužiams ir asmeniniams daiktams. Visos telpame bendroje rūbinėje. Kas persivilkti atsineša, kas ko nors užkąsti. Aš vakarais studijuojau, nenoriu suplukusi eiti į paskaitas, tai atsinešu maišelyje marškinėlius pasikeisti, kartais ir apatinį trikotažą.

Anądien po darbo ateinu į drabužinę ir matau: mano drabužiai išmėtyti, paltas irgi voliojasi ant žemės, jo pamušalas praplėštas. Sumuštinių dėžutė – tualete ant kriauklės krašto!

O ta Stasė šaukia, kad jai trukdo mano baltiniai. Atseit, orą gadinu. O sumuštiniai neva irgi „pradvisę“.

Net apsiverkiau iš pažeminimo.

Šiandien buvau pas direktorių ir papasakojau šią istoriją. Jaučiuosi nesaugi. O jei kiekvieną kartą mano drabužiai bus plėšomi, o daiktai išmėtomi? Bijau ką drabužinėje ir laikyti, dar pavogs kitą kartą. Maža ką ta Stasė dar sugalvos. Žinot, ką direktorius sako? Ogi: „Nesikrimskite taip. Aš pasišnekėsiu su Stasele. Gal kas nutiko jos gyvenime, kad šitokia pikta. Žinai, siuvėjos yra siuvėjos, joms toli gražu iki išsilavinusių žmonių.“ O man, vadinasi, nieko neatsitiko gyvenime. Be to, visi čia šnibždasi ir juokiasi iš manęs. Nekenčiu aš visų!“

Kokią įsivaizduojate išeitį iš susidariusios padėties? Jei direktorius imtųsi spręsti konfliktą, ko ateityje pageidautumėte iš Stasės? Kaip manote, kokia buvo tikroji Stasės impulsyvumo priežastis, išmėtant ir gadinant jūsų daiktus? Kiek jums svarbi bendradarbių pagarba? Kaip norėtumėte, kad su jumis elgtųsi siuvėjos? Kaip pati žiūrėtumėte į kolegą, kokiu stiliumi bendraujate?

Situacija C

Konflikto dalyvė Stasė – 56 metų siuvėja. Dirba greitai, gerai, yra mėgstama siuvėjų kolektyvo ir direktoriaus.

„Tą Gražiną aš vis tiek išėsiu lauk! Nekenčiu jos! Aną pavasarį paprašiau, kad universitete išspausdintų popierių, kur parašyta, ko reikia, kad įstotum. Mano Ritutė baigia mokyklą. Pamaniau, negi sunku išspausdinti, vis tiek ten trinasi. Pasipūtusi, kad studijuoja. O kas šiais laikais nestudijuoja? Tik turėkit, tėveliai, pinigų! Tai va, galvoju, Rita galėtų pradėti dairytis aukštosios. Apsitartume namuose kas ir kaip. Pažįstamų reikia susirasti, kad paprotintų. Ką aš žinau, kaip su tais mokslais, kokią specialybę tai Ritai geriau rinktis, universitetą ar aukštesniąją. Tfu! Dabar sako kolegija. Ar ne tas pats? Mūsų laikais viskas buvo aišku, paprasta, darbas garantuotas. O dabar – kas dieną vis naujiena. Jo... Bet šita karvė Gražina tik nusiviepė ir liepė internete pasiskaityti, mat, daug lapų išeina, ne visos informacijos, matai, man reikia. Iš kur ji žino, ko man reikia?! Baltarankė. Amžinai tuos savo skudurus demonstruoja, valkstosi rūbinėje ir valkstosi. Gražuolė svieto atsirado! Kad paėstų kelerius metus pigią dešrą, paskui šeimos uodegas palakstyty, tai gal išmokyti žmones gerbti. Viską, ką uždirbu, sukišu tam girtuokliui ir vaikams į gerą vietą, amžinai nusidirbusi. O šita? „Oi, lekiu į filmą!“ „Oi pavargau, mokiausi!“ Nešliaužios ji man po nosim...“

Kaip jaučiatės dabartiniame gyvenimo etape? Ko tikėtės iš darbo ir bendradarbių? Įsivėlėte į konfliktą su siuvimo technologe Gražina. Kokią įsivaizduojate judviejų darbo santykių ateitį? Kiek pati esate pasiryžusi sušvelninti padėtį? Ką, jūsų nuomone, dėl taikos turėtų padaryti Gražina?

Situacija C

Alvydas – siuvimo įmonės direktorius.

„Mano moteriškės visai pasiuto! Išgirdau iš darbuotojų, kad Staselė rūbinėje išmėtė Gražinos drabužius. Pradėjau aiškintis tą reikalą. Gražina antrą dieną su niekuo nesišneka. Net su manim.

Staselė – geriausia mano siuvėja. Viena padaro tiek, kiek kitos dvi. Dirba puikiai, be broko. Tikras lobis. Už tokį darbą ir pinigus mokėti negaila.

Gražina – technologė. Irgi gerai dirba. Klaidų nedaro, be to, nedaug už darbą prašo, tokia rami. Ji studentė, vakariniam kažką studijuoja.

Susipyko jos antradienį, kai Gražina pamatė rūbinėje paskleistus savo drabužius. Neįsivaizduoju, kodėl ji taip įsiskaudino. Tiek ten tų drabužių: liemenėlė, pėdkelnės ir bateliai. Dar paltas. Bandžiau nuraminti, bet ji apsiašarojo ir išlėkė iš kambario.

Klausiau Staselės, koks čia dalykas. Ji sako, kad kabindama savo paltą, netyčia numetė Gražinos maišelį, o Gražina kaip tik tuo momentu ir įėjo. Staselė stropi moteriškė, ūkiška. Tais vaikais ir anūkais rūpinasi, ir pageriančiu vyru. Nemanau, kad ji nebūtų surinkusi tų išbyrėjusių daiktelių.

Motelių kolektyve ne taip paprasta dirbti. Kartais pavargstu jas be-taikydamas. O šis kartas tai jau visiškai absurdas. Gražina pasišovė išeiti iš darbo, Staselė įsižeidė, kam Gražina ją šmeižia, kitos siuvėjos pasidali-
lijo į dvi stovyklas, sukirpėjai šaiposi iš Gražinos. Be to, visi plepasi, kaž-
ką aptarinėja, mažiau dirba. Jei kalbėčiau visiškai atvirai, pasakyčiau, kad įkyrėjo man ta vištidė...”

*Kokią išeitį iš susidariusios situacijos matote? Kokių konflikto
sprendimo rezultatų norėtumėte? Ką esate pasirengę padaryti asmeniškai,
kad darbuotojos vėl galėtų produktyviai dirbti?*

Situacija D

*Justinas – 30 metų draudimo vadybininkas. Pomėgiai: džiazas, ke-
lionės baidarėmis, karo dokumentika.*

„Dirbu draudimo bendrovėje vadybininku. Mano skyriaus vadovė Loreta baigia išvesti mane iš kantrybės: ji amžinai vėluoja, kad ir ko imtųsi, kad ir kur eitų. Toks įspūdis, kad ji piktybiškai nekreipia dėmesio į terminus ir neteisingai sugrupuoja prioritetus. Bjauri natūra: šiandien duoda vieną paliepiamą, rytoj – priešingą. Svarbius direktoriaus nurodymus perduoda paskutinę akimirką, vos ne tada, kai darbas jau turi būti padarytas. Ir šiaip, ko paklausi, to negausi. Atrodo, ji yra finansų direktoriaus dukterėčia... Matyt, todėl ir daro, ką nori. Tiksliau, nieko nedaro.

Kitas dalykas, kad Loreta numoja ranka, kai Julius ir Sigitas (vadybininkai) sukčiauja ir išrašo mažesnės sumos polisus. Bet juk nebus visi klientai tokie mulkia. Vieną kartą taip galima ir sudegti!

Be to, mane siutina, kai Loreta nuteškia savo neva sarkastišką žvilgsnį ir sako: „Justukai, nespirgėk!“ arba „Justinai, tau reikia išmokti prisiderinti prie komandos“, arba „Žinai, Justinai, gal pasiieškotum kito darbo? Ten ir galėsi krapštytis ir tupinėti vis vienoj vietoj. O pas mus dirbti reikia. Jau tu nepyk, ne aš politiką formuoju, tokie vadovybės reikalavimai.“ Šitam darbui reikalingas kruopštumas. O ji tai vadina tupinėjimu.

Darbas man patinka, bet Loretą galėtų pakeisti. Nuostabiausia, kad ji iš tikrųjų vakar man liepė rašyti pareiškimą dėl išėjimo iš darbo. Iš tikrųjų, rimtai! Nežinau, ko imtis. Jei tik galėčiau visą tiesą direktoriui iškloti į akis!“

Kas netikėto atsitiko, kad jaučiatės toks sutrikęs? Jei pasitaikytų proga pasišnekėti su direktoriumi, ką jam pasakytumėte? Kokių darbo sąlygų pageidautumėte? Kokių konkrečių pasiūlymų turite dėl savo ir padalinio darbo efektyvumo? Kaip manote, kiek objektyvi yra jūsų nuomonė? Už ką Loreta vertinama padalinio darbuotojų? Vadovų? Kaip esate pasirengęs keistis arba prisitaikyti prie esamos padėties? Kokių veiksmų imsitės?

Situacija D

Loreta – 31 metų padalinio vadovė, trečius metus dirbanti įmonėje. Pomėgiai: ralis, verslo vadyba, karaokė.

„Aš dirbu draudimo bendrovėje. Esu autotransporto priemonių draudimo skyriaus vadovė. Mano skyriaus darbo rodikliai puikūs, o žmonės – apsukrūs ir energingi. Išskyrus vieną. Yra toks Justinas. Sakyčiau, gyvas niurzglis portretas. Kol jis užpildo vieną polisą, Julius arba Sigitas – keturis! Kalbėdamasis su klientais taip smulkiai aptaria visus niuansus, lyg mėgintų ne sutartį sudaryti, o atgrasinti nuo bet kokio draudimo apskritai. Sėdi darbe iki išnaktų, vis tikrina ir rūšiuoja savo popierėlius. Jau pradėjau abejoti, ar jis gali dirbti tokį darbą. Baiminuosi, kad nuo įtampos susirgs.

Justinas ne tik lėtai dirba, bet ir nuolat prikaišioja: tai jam atrodo, kad visi vėluoja į susirinkimą (ateinam prieš 3–5 minutes, o jis – prieš pusvalandį), tai vaidenasi, kad kiti vadybininkai sukčiauja. Čia tai visiškas absurdas. Juk yra tam tikros draudimo sumų ribos, jų ir paisome. Įrašai mažesnę draudimo sumą, tai mažesnę ir išmoką sumoki įvykio atveju. Įrašai didesnę – didesnės ir įmokos, didesnis ir mūsų pelnas. Mano vaikinai ne žiopliai, žino, kaip suktis.

Pastaruoju metu sužinojau, kad bendrovėje sklando nekokie gandai apie mano kompetenciją ir skyriaus darbuotojų sąžiningumą.

Stanislovas, mano dėdė (jis mūsų įmonės finansų direktorius), man sako: „Loretėle, pagalvok, ar tas Justinas tikrai tinkamas darbuotojas.“ Aš pagalvojau. Paprašiau Justino pradėti ieškotis kito darbo. Gal kokioje tylioje valdiškoje kontoroje? Ir įtampos mažiau, ir rizikos. Tiesą sakant, tokia perdėta vaikščiojanti sąžinė erzina...

Kaip jaučiatės apibūdintoje situacijoje? Kokį Justino elgesį vertintumėte kaip priimtina? Ką ruošiatės daryti? Ar yra galimybė jums ir Justinui toliau dirbti viename skyriuje? Kaip planuojate savo karjerą? Kiek jaučiatės atsakinga už darbuotojų darbo rezultatus, darbuotojų pasitenkinimo darbu lygmenį, klientų lojalumą ir paslaugų kokybę?

46. Atgniaužti kumštį

Paskirtis:

Padėti suprasti, kad ne kiekviena sąveika reikalauja konfrontacijos.

Dalyviai

Užduotis atliekama poromis.

Trukmė

3 min.

Priemonės

Popieriaus lapas kiekvienai porai.

Užduoties aprašymas

Pirmoji užduoties dalis

Poroje sutarkite, kuris pirmas laikys suspaustą kumštį, o kuris antras. Per 30 sekundžių atgniaužkite porininko kumštį. Pradėkite, dėstytojui davus ženklą (jis fiksuos laiką).

Antroji užduoties dalis

Popieriaus lapą susukite vamzdeliu. Per 30 sekundžių išviliokite šį vamzdelį iš porininko. Pasikeiskite vaidmenimis.

Papasakokite visai grupei, kaip jūsų porai sekėsi. Padiskutuokite:

- Kaip supratote užduotį? Ar laikėte ją varžybomis? Ar iš anksto buvote nusprendę, kad lengvai nepasiduosite?
- Suskaičiuokite, kiek užduoties dalyvių panaudojo fizinę jėgą tikslui pasiekti. Kaip manote, kodėl buvo panaudota jėga?
- Kokiais argumentais bandėte porininką įtikinti? Prašėte, tarėtės, liepėte, grasinote, manipuliuavote?
- Kaip sekėsi perimti popieriaus lapą? Paprasčiau ir greičiau negu atgniaužti kumštį ar sunkiau? Kas, jūsų manymu, lėmė skirtumus?
- Ši užduotis jums buvo žaisminga ar greičiau nemaloni? Kodėl?
- Ar jūsų reakcija į iššūkius darbe, universitete, asmeniniame gyvenime yra panaši į reakciją šios užduoties metu? Kaip elgiatės su

- bendradarbiais arba artimaisiais, kai esate stipriai varžomas laiko, o jūsų gerovė arba darbo rezultatas priklauso ne nuo jūsų vieno?
- Kokios patirties įgijote? Ką supratote apie save ir aplinką, kurioje dirbate / mokotės?

47. Konflikto sandara

Paskirtis:

1. Mokyti apibūdinti konfliktų priežastis ir konfliktuojančių šalių elgseną.
2. Lavinti gebėjimą nagrinėti konfliktus stygiaus, opozicijos ir elgsenos blokavimo aspektais.
3. Ugdyti konfliktų valdymo įgūdžius.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Iki 60 min. (priklauso nuo dalyvių skaičiaus).

Priemonės

Popieriaus lapas ir rašiklis kiekvienam dalyviui.

Užduoties aprašymas

Konfliktas – tai asmenų ar grupių nesutarimas dėl tikslų, interesų, vertybių, norų, išteklių ir t. t. Konflikto metu pasireiškia stygiaus, opozicijos ir blokavimo ypatybės. Pavyzdžiui, prestižinės pareigos organizacijoje yra ribotas išteklius. Siekis eiti šias pareigas skatina darbuotojus varžytis dėl jų. Konkuruojantys pretendentai atsiduria opozicijoje ir stengiasi blokuoti „priešininko“ veiksmus, naudojamus tam pačiam tikslui pasiekti.

Gebėjimas įvardyti stygių, nustatyti opozicijos šalis, įžvelgti blokuojantį elgesį padeda sureguliuoti konfliktus: išsiaiškinti ir suprasti jų priežastis, padėti darbuotojams sumažinti susipriešinimą, pavyzdžiui, pasiūlant pozityvesnę konkurencijos išraišką, nustatant tam tikras darbo tvarkas ir t. t.

1. Susiskirstykite grupelėmis po 4–6 žmones.
2. Skirkite keletą minučių apmąstymams: kiekvienas asmeniškai prisiminkite pastaruoju metu išgyventą konfliktą. Nesvarbu, ar buvote konflikto dalyvis, ar stebėtojas.

3. Visi paeiliui savo patirtas konfliktines situacijas pristatykite kolegoms. Kalbėkite trumpai, stenkitės būti nešališki. Kiekvienai situacijai skirkite ne daugiau kaip 3 minutes.
4. Grupelėse kartu išnagrinėkite pateiktus konfliktų pavyzdžius stygiaus, opozicijos ir elgsenos blokavimo aspektais.
5. Aptarkite, kuo naudingos įgytos žinios jums asmeniškai? Kuo jos galėtų būti naudingos komandos, padalinio, organizacijos vadovams?

Kitas užduoties variantas

Dėstytojas paprašys dalyvius prisiminti pastaruoju metu išgyventą konfliktą bei pasidalinti patirtimi. Bendroje diskusijoje aptarkite grupės savanorių pateiktas 3–4 konfliktines situacijas.

Pamėginkite įsigilinti į aptartus konfliktus ir atsakyti:

- Koks stygius sukėlė konfliktą?
- Kas leido atpažinti opoziciją?
- Kaip pasireiškė „priešininko“ elgsenos blokavimas?

48. Konfliktų sprendimo strategijos

Paskirtis:

1. Ugdyti gebėjimą tikslingai pasirinkti konfliktų sprendimo strategiją, atsižvelgiant į konfliktinės situacijos aplinkybes bei organizacijos / padalinio / asmeninius tikslus.
2. Plėtoti konfliktų valdymo įgūdžius.

Dalyviai

Didelė grupė.

Trukmė

60 min.

Priemonės

Jokių.

Pastaba. Dėstytojas turi pasirengti iš anksto!

Gali būti, kad ne visi užduoties dalyviai turės tinkamos organizacinių konfliktų patirties. Labai svarbu, kad kiekvienoje darbo grupėje būtų išnagrinėti konfliktų pavyzdžiai, iliustruojantys galimybę pritaikyti kiekvieną iš penkių konfliktų sprendimo strategijų. Būkite pasirengę pateikti savo pavyzdžius! Rekomenduojame iš anksto išspausdinti dalomąją medžiagą.

Užduoties aprašymas

Pasirenkite dirbti 5–7 žmonių dydžio grupelėse.

Individualiai perskaitykite toliau pateiktą tekstą „Konfliktų sprendimas: nuo lenktyniavimo iki bendradarbiavimo“.

Skirkite šiek tiek laiko asmeniniams apmąstymams: prisiminkite keletą atvejų iš savo darbo patirties, kada patys panaudojote skirtingus atsaką į konfliktą būdus arba stebėjote tai darant bendradarbius ir vadovus.

Pristatykite savąsias organizacinių konfliktų situacijas grupelės kolegoms. Drauge nuspręskite, kurie pavyzdžiai geriausiai atskleidžia vengimą, prisitaikymą, konkurenciją, bendradarbiavimą ir kompromisą.

Aptarkite:

- Kokios aplinkybės lėmė susipriešinusių šalių konfliktų sprendimo strategijos pasirinkimo motyvus?
- Kaip jūs šios dienos žvilgsniu vertinate kiekvieno nagrinėjamo konflikto sprendimo būdą ir rezultatus?
- Kaip manote, kuri konfliktų sprendimo strategija būtų buvusi veiksmingiausia įgyvendinant organizacijos tikslus, siekiant palaikyti gerą kolektyvo atmosferą ir darbingumą, teigiama linkme plėtojant konflikto šalių asmeninius santykius?

Konfliktų sprendimas: nuo lenktyniavimo iki bendradarbiavimo

Daugelis vadovų ir darbuotojų mano, kad konfliktai yra organizacijai žalingi ir jų reikia visais būdais vengti. Tokia prielaida klaidinga. Tinkamai valdomi konfliktai gali padėti išvengti sąstingio, siekti permainų, skatinti kūrybiškumą.

Įsivaizduokite dėl veiksmų strategijos audringai diskutuojančius sportininkų komandos narius. Jie įraudę šaukia vienas ant kito. Galbūt, metę žemėn rankoje laikytą rankšluostį ar marškinėlius, patraukia iš treniruočių salės. Betgi netrukus sugrįžta. Juos vienija svarbus tikslas – varžybų sėkmė. Jei savo organizacijoje esate surinkę profesionalų komandą ir ją „užkrėtę“ tikslu, skatinkite panašius ginčus, nes jie veda į pergalę.

Kitas konflikto pavyzdys galėtų būti palygintas su kūrybiniais ieškojimais. Skirtingos maisto į namus išvežiotųjų pamainos ginčijasi dėl veiksmingiausio būdo nugabenti užsakymus miesto pakraščių gyventojams. Kad ir kaip šis konfliktas plėtotųsi, jis bus naudingas ir įmonei, ir klientams. Vadovo užduotis šiuo atveju – tinkamai „vairuoti“ pokalbį, t. y. išvengti tarpasmeninio susipriešinimo ir skatinti orientuotis į organizacijos tikslą.

Deja, ne visi konfliktai nuteikia taip optimistiškai. Kai kurie iš jų vadovams sukelia galybę rūpesčių, kainuoja daug laiko ir jėgų. Štai keletas tokių pavyzdžių.

Darbuotojas reikalauja pakelti algą arba grasina pradėsiąs dairytis naujos darbovietės. Kaip reaguosite, jei iš tiesų vertinate ši specialistą ir nenorite jo prarasti? Imsite mokėti daugiau? Nebūtina! Taip konfliktą išspręsite. Užslėptas darbuotojo pareiškimo motyvas gali būti ne siekis gauti didesnę piniginių atlyginimą, o pripažinimo poreikis arba nuovargis dėl per didelio darbo krūvio. Iš tiesų šis žmogus visiškai netrokšta palikti bendrovės!

Ir dar viena situacija... Jūs niekaip nesuprantate, kas atsitiko: nuo tada, kai skyrių vadovams ir darbuotojams pristatėte naują skatinimo sistemą (puiki galimybė geriausiems uždirbti daugiau!), visos organizacijos rezultatai tiesiog akyse ėmė blogėti. Maža to, skirtingų padalinių darbuotojai vengia vieni kitų, nustojo dalintis informacija... Keista, nes naujoji sistema visai paprastutė. Reikia tik kiekvienam skyriui savo veiklos rezultatus pagerinti dešimčia procentų. Kas šias varžybas laimės, tas ir bus apdovanotas. Juk žmonės linkę lenktyniauti! Deja, nieko gera nelaukite, jei padaliniai susieti tarpusavio priklausomybės ryšiais. Įdie-

gę lenktyniavimo principą, sukėlėte tikslų konfliktą. Juk aišku, kad rinkodaros skyrius pagerins rezultatą, jei padidins pardavimą. Gamybos skyrius – jei sumažins sąnaudas ir gaminių broką. Rinkodaros skyrius reikalauja naujo produkto. Bet gamybos skyrius griežtai priešinas... Skirtingi padalinių tikslai – galinga organizacijos griaujamoji jėga.

Pateiktieji pavyzdžiai rodo, kokie įvairūs organizacijose gali būti konfliktų šaltiniai: užduočių ir procedūrų pokyčiai, vertinimo sistemų ir struktūros kaita, riboti ištekliai, nepatenkinti darbuotojų poreikiai ir t. t. Tačiau visiems atvejams bendra tai, jog vadovo vaidmuo konfliktus valdant arba juos... kuriant yra svarbiausias. Kovoje dėl to, kas nugalės ar pralaimės, vadovas pasitelkiamas kaip dominuojanti jėga. Kiekviena šalis stengiasi panaudoti ją, kad pasiektų pergalę. Nors vadovai siekia suvienyti žmones, žvelgiančius iš skirtingų perspektyvų, bei pasiekti jų atsidavimą, dėl šiuolaikinio gyvenimo tempo jie nėra pajėgūs išspręsti visas, dažnai iš pirmo žvilgsnio smulkias problemas. Deja, kai kurie nesutarimai organizacijoms atsiliepia skaudžiai: konfliktai gilėja, jų sprendimo laukiantys darbuotojai tampa priešiška nusiteikę, pasyvūs, atlikdami kasdienes užduotis sąmoningai įdeda mažiau pastangų. Tad konfliktams *privalo* būti skiriamas deramas dėmesys.

Sprendami konfliktus, tikriausiai remiatės pačiais įvairiausiais būdais – nuo „nieko nebuvo“ iki „Aš pasakiau!“, nuo „kas gudresnis, tas ir laimi“ iki „na, kas atsitiko, gyvenkime draugiškai“. Kiekvienas šių būdų yra geras, jei jis pasirinktas tikslingai, panaudotas vietoje ir laiku. Vis dėlto vieni būdai padeda išspręsti, o kiti tik atidėti konfliktą vėlesniam laikui.

Panagrinėkime penkias pagrindines konfliktų sprendimų strategijas ir aptarkime, kada jas pasitelkti.

Konkurencija (kitaip *lenktyniavimas, dominavimas*). Taikant šią strategiją, laimi tik viena konflikto šalis. Į antrosios interesus neatsižvelgiama. Deja, konfliktas šiuo būdu nėra išsprendžiamas. Pralaimėjusioji šalis jaučiasi sutriuškinta ir pažeminta bei laukia progos atsikirsti. Dėmesio! Šitokios mintys nesvetimos pralaimėjusiam net tuomet, jei laimėjusysis yra tiesioginis jo vadovas! Tačiau yra situacijų, kai dominavimas – vienintelė išeitis. Tai įvairūs kritiniai atvejai, kai reikalingi ryžtingi ir skubūs sprendimai, kai organizacijoje gyvybiškai svarbu imtis nepopuliarių veiksmų, pavyzdžiui, mažinti sąnaudas, įgyvendinti restruktūrizaciją ir pan.

Vengimas (kitaip *užgniaužimas*). Viena arba abi konflikto šalys rodo išorinį abejingumą viena kitai. Tačiau toks „teritorijų pasiskirstymas“ nereiškia, kad konfliktas nereikšmingas organizacijai. Užgniaužiant konfliktą, vengiant kontakto ir bendravimo, pralaimi abi konflikto šalys: nė vienos jų interesai nėra patenkinami, o įtampa didėja, problemos įsišaknija. Vengimas tinka tuomet, kai yra svarbesnių nei šis klausimų, trūksta tam tikros informacijos konfliktui išspręsti arba problema susijusi su aplinkybėmis ir žmonėmis, kurie nuo jūsų nepriklauso.

Prisitaikymas. Kartais viena konflikto šalis yra linkusi nusileisti kitos šalies reikalavimams, jos interesus iškelti aukščiau savųjų, pasiaukoti. Prisitaikymo strategiją galėtume perfrazuoti „tu laimi, aš pralaimiu“. Tačiau šis būdas nereiškia, kad konfliktas „išnyko“. Tai gali būti sąmoningai suplanuotas mažas pralaimėjimas siekiant didelės pergalės. Prisitaikymas taikytinas tuomet, kai sprendžiamas klausimas nėra jums labai svarbus, kai laukiate geresnės progos, kai norite išsaugoti santykius, nes juos siejate su ateityje numatoma sėkme ar nauda organizacijai.

Kompromisas dažnai žinomas kaip pati geriausia konfliktų ir apskritai problemų sprendimo strategija. Manoma, kad konflikto šalims susitarus, konfliktas išsprendžiamas. Iš tiesų šis būdas reiškia ne ką kita kaip „ir aš pralaimiu, ir tu pralaimi“. Tai savotiškos dalybos, kai kiekviena šalis iš dalies atsisako savųjų interesų arba to, kas jai vertinga. Laiškai bėgant šalys siekia kompensuoti praradimus, tad anksčiau ar vėliau grįžta prie tos pačios problemos, iš naujo „perbraižo teritorijas“.

Kompromisas gali būti tinkama išeitis, kai reikia laikinai arba skubiai išspręsti sudėtingą klausimą, kai konflikto šalys turi maždaug vienodą galią ir siekia svarbių, bet priešingų tikslų. Pavyzdžiui, darbuotojų profsąjungos ir organizacijos administracijos ginčai dėl atlyginimo ar darbo sąlygų. Kompromisas – iš tiesų veiksmingiausias būdas klausimams už organizacijos ribų spręsti, pavyzdžiui, derybos dėl projekto kainos bei atlikimo terminų, pirkimo–pardavimo sutartys ir pan.

Bendradarbiavimas – vienintelė abipusio laimėjimo strategija. Konflikto šalys ieško sprendimo ne prisiderindamos, o išsiaiškindamos tikruosius poreikius, interesus, motyvus. Problema ne atidedama ir toliau „auginama“, o išsprendžiama. Bendradarbiavimui būdingas santykių atvirumas. Nors nauda akivaizdi, šis būdas vadovų ne itin mėgstamas: bendradarbiavimas reikalauja daug laiko, kantrybės bei tam tikrų įgūdžių.

Vis dėlto neskubėkite *bendradarbiavimo* laikyti „teoriniu“ metodu! Geriau atsakykite į klausimą, ar tikrai *visais* atvejais konfliktus privalo spręsti vadovas? Tikriausiai ne. Konfliktų sprendimo ir ypač tarpininkavimo įgūdžių turintys žmonės šiuo atveju – tikras vadovo ramstis. Tarpininko pagalba pravers gerinant kolektyvo klimatą, sprendžiant darbų reorganizavimo klausimus, keičiant skatinimo ir atlyginimo sistemas, diegiant naujoves. Tarpininkavimas (angl. *mediation*) – konfliktų sprendimo būdas, dalyvaujant neutraliai trečiajai pusei. Esminė tarpininkavimo nuostata yra ta, jog abi konflikto šalys yra svarbios, todėl būtina, kad jų kova taptų bendradarbiavimu ir galiausiai konsensusu.

Pripažinkite, kad visai kitaip ginčijatės su bendradarbiu, darbuotoju, kaimynu, statybų ar remonto meistru, kai jus stebi su konfliktu nesusiję žmonės. Tarpininkas ir yra tas trečiasis asmuo, kuris jau savo buvimu gali atvėsinti atmosferą, leisti į save ir „priešininką“ pasižiūrėti blaiviau. Tarpininkas nekalba apie savo vertybes, nemoralizuoja, neieško teisiųjų ir kaltųjų, net neišdėsto savo nuomonės, bet asistuoja konflikto šalims, padidindamas galimybę nuo disputo pereiti prie dialogo. Tarpininkas nėra tik pasyvus stebėtojas, jis aktyviai remia abi šalis. Tai tarsi komutatorius, savotiškas diskusijos vertėjas. Jo siekis – atverti komunikacijos kanalus. Kitaip nei teisėjas, tarpininkas žiūri ne į praeitį, o į ateitį, skatina pačius konflikto dalyvius ieškoti pačios geriausios išeities iš susidariusios padėties.

Taigi, visi ginčai gali vesti į pergalę. Jei tik tie ginčai tinkamai valdomi!

Pagal: Robbins S. P., Judge A. *Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, 2007; Raišienė A. G. Nuo lenktyniavimo iki bendradarbiavimo. Konfliktų sprendimo strategijos // *Verslo žinios: Karjera ir vadyba*, 2005, Nr. 16 (176).

VIII DALIS

Kūrybinis mąstymas, pokyčių valdymas, sprendimų priėmimas

Pagrindiniai tikslai:

- Lavinti sprendimų priėmimo ir pokyčių valdymo gebėjimus.
- Plėtoti sprendimų priėmimo technikų išmanymą.
- Padėti suprasti sprendimų priėmimo, vadovavimo ir organizacinių pokyčių sąsajas.
- Ugdyti sisteminių mąstymą.
- Skatinti kūrybiškumą.

49. Kūrybinio mąstymo treniruotė

Paskirtis:

1. Sužadinti kūrybiškumą.
2. Skatinti nestandartinį mąstymą.
3. Parodyti, kad sudėtingi arba painūs dalykai gali būti paprastesni, nei manėte.

Dalyviai

Didelė grupė.

Trukmė

Iki 30 min.

Priemonės

Pasirinktinai:

- rašymo lenta (arba pakabinamo popieriaus lapai) ir rašiklis arba
- į skaitmeninę laikmeną perkelti galvosūkliai, kompiuteris ir projektorius arba
- kiekvienam dalyviui – po galvosūkių kopiją.

Užduoties aprašymas

Dalyvių tikslas – išversti toliau pateiktus galvosūkius į žinomus posakius, suteikti jiems logiškas reikšmes.

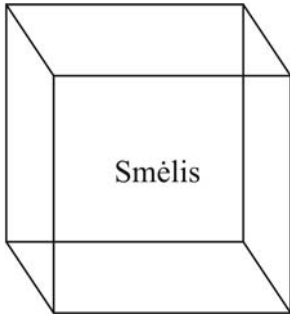
Dėstytojas pateiks galvosūkius. Pamąstykite, ką jie galėtų reikšti. Nepasikuklinkite pasakyti garsiai – greičiausiai tarp jūsų atsiras žmonių, kurie neįveiks užduoties iš karto, tačiau perpratę mąstymo „mechanizmą“ jie sėkmingai prisidės prie išvalgiausiųjų. Nepamirškite patikrinkite visi kartu, ar teisingai iššifravote galvosūkius.

Aptarkite:

- Kuo naudinga užduotis?
- Ko išmokote, ką naujo sužinojote apie save ir savo gebėjimus?

Galvosūkiai

1.



2.

S
K
A
I
T
Y
T
I

3.

Ž
ŽODIS
D
I
S

4.



5.

Kampas
Kampas
Kampas

6.

AKYS
RATILAI

7.

ŽMONA VYRAS

8.

0

Mgr.
Dr.
Hab. dr.

9.

POSTAS
AUKŠTESNIS
AUKŠTĖLESNIS
AUKŠTAS

10.

ŽEMĖ



11.

PETYS PETYS

12.

MIRTIS
GYVENIMAS

13.

SULA

Atsakymai:

1. Smėlio dėžė
2. Skaityti tarp eilučių
3. Kryžiažodis
4. Požemis
5. Trikampis
6. Ratilai po akimis
7. Žmona šalia vyro
8. Trys laipsniai žemiau nulio
9. Aukščiausias postas
10. Keturios pėdos po žeme
11. Petys į petį
12. Pomirtinis gyvenimas arba gyvenimas po mirties
13. Alus atvirkščiai

50. Kokie vadovai, tokie ir pokyčiai

Paskirtis:

1. Atskleisti organizacinių pokyčių įgyvendinimo ir vadovo darbo stiliaus sąsajas.
2. Mokyti stebėti ir nagrinėti organizacijoje vykstančius procesus.
3. Gilinti žinias apie vadovų elgsenos poveikį organizacijai.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Apie 90 min.

Priemonės. Svarbu! Reikia iš anksto pasirengti

Įpareigokite dalyvius individualiai aprašyti dvi situacijas, atspindinčias organizacinių pokyčių įgyvendinimą. Pristatomi pokyčiai gali būti bet kokio tipo: strateginiai, valdymo, procesiniai, procedūriniai, gamybiniai, technologiniai, darbo jėgos, struktūriniai ir t. t., tačiau daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama vadovo elgsenos ypatybėms. Pavyzdžius galima parinkti remiantis savo darbo patirtimi arba apklausus bendradarbius, draugus, artimuosius.

Kiekvieno atvejo aprašymo apimtis neturi viršyti vieno A4 puslapio, kai tekstas išspausdintas 12 dydžio šriftu ir 1.5 eilėtarpiu.

Užduoties aprašymas

Suskirstykite dalyvius į 4–6 žmonių grupes.

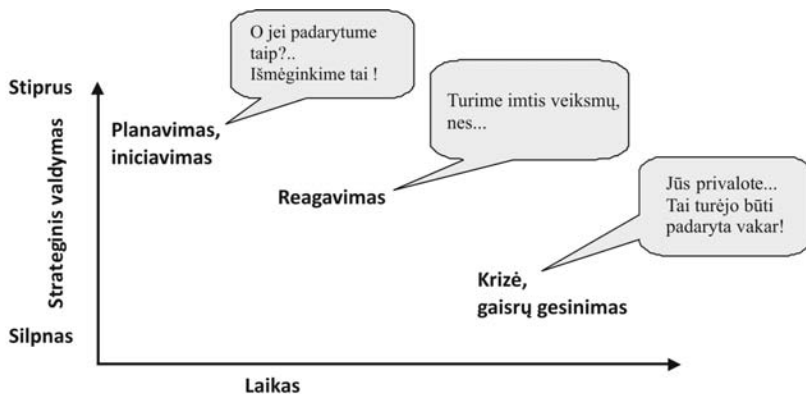
Paprašykite susipažinti su visais aprašytais atvejais. Taupydami laiką organizuokite individualų darbą: tegu kiekvienas savo situacijas duoda skaityti kaimynui iš kairės, o šis, perskaitęs – greta sėdinčiam kolegai. Taip dirbkite, kol aprašymai grįš pas savo „šeimininkus“.

Paskatinkite grupėse pasvarstyti, kokiais bendrais bruožais pasižymi sėkmingi ir nevykę organizacijų pokyčiai?

Pakvieskite dalyvius panagrinėti po užduotimi pateiktą grafiką, vaizduojantį organizacijos pokyčių ir vadovo darbo stiliaus sąsajas laiko atžvilgiu. Patyrinėkite, kaip ši koncepcija atsispindi tikrovėje.

Tegu grupės atrenka vieną ryškiausių pavyzdžių, atskleidžiančių organizacijos pokyčių ir vadovo darbo stiliaus sąsajas. Paprašykite savo pastabomis bei išvadamis pasidalinti su kitomis grupėmis.

Pokyčių ir valdymo sąsajos. Adaptuota pagal Nick Fry, Peter Killing (2000).



Užduoties variantai

Parenkite kelias situacijas, vaizduojančias skirtingą vadovų elgseną organizacijos pokyčių įgyvendinimo akistatoje. Surenkite bendrą diskusiją, kokias pasekmes lemia vadovo elgesys.

51. Esminiai pokyčių elementai

Paskirtis:

1. Padėti įsiminti esminius pokyčių elementus.
2. Parodyti kritinių veiksmų praktinę reikšmę, įgyvendinant pokyčius organizacijose.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Apie 60 min.

Priemonės

Kiekvienai grupei – po kopiją, vaizduojančią pokyčių elementus (žr. į užduoties pabaigą).

Užduoties aprašymas

Paaškindite, kad pokyčiai organizacijoje yra sąmoninga ir tikslinga vadovų bei darbuotojų veikla, įgyvendinant organizacijos siekį išlikti ir / arba augti. Sėkmingi pokyčiai neatsiejami nuo tam tikrų būtinų elementų visumos. Šie elementai yra: vizija, įgūdžiai, parama, ištekliai ir veiksmų planas.

Suburkite tris keturias darbo grupes ir paprašykite jose pasidalyti patirtimi: prisiminti ir trumpai apibūdinti po vieną sėkmingą ir vieną nesėkmingą organizacinių pokyčių įgyvendinimo atvejus iš asmeninės, draugų arba artimųjų darbo patirties.

Grupelėse panagrinėkite atvejus, remdamiesi esminiais pokyčių elementais.

Drauge nutarkite, kuris iš nagrinėtų pavyzdžių geriausiai atspindi elementų visumos svarbą, siekiant sėkmingai įgyvendinti organizacinius pokyčius.

Tegu grupelių atstovai pasiruošia šį atvejį pristatyti visiems dalyviams.

Išklause grupių pranešimus, aptarkite:

- Kokie pokyčių elementai atrodė svarbiausi prieš pradedant atvejų analizę grupėse ir kaip pasikeitė nuomonė atlikus užduotį?
- Į kuriuos pokyčių elementus, kaip rodo aptarti pavyzdžiai, organizacijų vadovai atsižvelgia rūpestingiau?
- Kurie elementai lieka nepakankamai įvertinti, vykdant pokyčius organizacijose? Kaip tai veikia pokyčių tempą, naudą, sąnaudas?
- Kaip suprantate „paramą vykdant pokyčius organizacijoje“?
- Kaip manote, ar kiekvieną pokyčių elementą galima tobulinti, stiprinti, keisti pokyčių įgyvendinimo laikotarpiu? Kokias organizacijos valdymo sritis ir kaip paveikia tokie pokyčiai?
- Kaip manote, kaip būtų galima palengvinti pokyčių įgyvendinimą? Ką patartumėte vadovams?

VIZIJA + ĮGŪDŽIAI + PARAMA + IŠTEKLIAI + VEIKSMŲ PLANAS
=
POKYČIAI

52. Penki *kodėl*

Paskirtis:

1. Išbandyti praktiškai problemų analizės metodą „5 kodėl“.
2. Pasimokyti įžvelgti problemų priežastis tam, kad būtų priimtas veiksmingas sprendimas.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė.

10–15 min.

Priemonės

Popierius ir rašiklis.

Užduoties aprašymas

Pateikite trumpą probleminės situacijos apibūdinimą arba pasi-
naudokite toliau aprašytąją.

Paprašykite dalyvių kiekvieno individualiai raštu panagrinėti šios
situacijos priežastis, penkis kartus gautam atsakymui keliant klausimą
kodėl?

Problemų analizės metodas „5 kodėl“ yra artimas sprendimų me-
džio metodui. Čia taip pat galimos šakos, jei atsakydami pajuntate, jog
nukrypote nuo problemos esmės. Beje, šie nukrypimai taip pat naudin-
gi – jie leidžia įsitikinti, kad kai kurie iš pirmo žvilgsnio logiškai paaiški-
nimai nėra reikšmingi sprendžiant problemas.

Pavyzdys. Probleminė situacija: antrąjį ketvirtį 30 procentų krito
pardavimai, vykdomi telefonu.

1. Kodėl krito pardavimai telefonu? Todėl, kad dirbo mažiau par-
davėjų negu pirmąjį ketvirtį.
2. Kodėl dirbo mažiau pardavėjų? Todėl, kad dalis pardavėjų
buvo atleisti iš darbo.
3. Kodėl dalis pardavėjų buvo atleisti? Todėl, kad išlaikyti dar-
buotojus tapo nuostolinga.

4. Kodėl išlaikyti pardavėjus tapo nuostolinga? Todėl, kad pardavimų mastas smarkiai sumažėjo jau pirmąjį ketvirtį.
5. Kodėl sumažėjo pardavimai pirmąjį ketvirtį? Todėl, kad sumažėjo parduodamų produktų poreikis.

Tai kodėl sumažėjo pardavimai? Todėl, kad sumažėjo parduodamų produktų poreikis.

Savo srities profesionalai bei patyrę vadovai praleidžia neesminius *kodėl* ir iškart analizuoja problemą iš esmės. Tad savo penkis *kodėl* pamėginkite formuluoti jau šitam klausimui: „Kodėl sumažėjo parduodamų produktų poreikis?“ Jums teks pasirinkti pradinį atsakymą:

1. Todėl, kad rinką paveržė mūsų konkurentai.
2. Todėl, kad krito produktų kokybė.
3. Todėl, kad rinkla apskritai atšalo ir vartojimas sumažėjo.
4. Todėl, kad

(įrašykite savo atsakymą).

Kiekvienas perskaitykite savo klausimus ir atsakymus.

Visi kartu nutarkite, kokios yra tikrosios problemos priežastys.

Pamąstykite:

- Kaip vertinate „5 *kodėl*“ metodą? Kokie jo pranašumai ir trūkumai lyginant su kitais kokybiniais problemų sprendimo metodais?
- Kokioms problemoms spręsti šis metodas labiausiai tinkamas, jūsų nuomone?

Užduoties variantai

Klausimus formuluokite ne individualiai, o mažose grupėse. Sulauksite daugiau pasiūlymų, į problemą pažvelgsite iš skirtingų požiūrio taškų, pasimokysite išklausyti, gerbti kito nuomonę ir bendradarbiauti.

53. Sprendimų priėmimo profesionalas

Paskirtis:

Praplėsti žinias apie efektyvų sprendimų priėmimą organizacijose.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

15 min.

Priemonės

Jokių.

Užduoties aprašymas

Testas „Ar esi organizacinių sprendimų profesionalas?“ skirtas pasitikrinti, kaip išmanote organizacinių sprendimų sėkmės veiksnius.

Atlikdami testą, perskaitykite klausimą ir pasirinkite atsakymą „Tiesa“ arba „Netiesa“. Suskaičiuokite savo surinktus taškus pagal duotą lentelę. Įvertinkite, kiek jums tinka testo rezultatų interpretacija.

Kitame puslapyje pateikti teisingi atsakymai į testo klausimus. Kol kas į juos nežvilgiokite!

Ar esi organizacinių sprendimų profesionalas?

Nr.	Teiginys vertinti	Tiesa (taškai)	Netiesa (taškai)
1.	Dauguma sprendimų, kuriuos priima vadovai darbe, yra sėkmingi – juk kitaip pasaulis nebūtų pasiekęs tokios pažangos	0	10
2.	Mūsų laikai yra tokie dinamiški, kad jei priimdami kiekvieną sprendimą ilgai svarstysi, ieškosi alternatyvų ir mėginsi atsižvelgti į visų interesus, perdegsi! Siekdamas sėkmingos karjeros, sprendimus turi sugebėti priimti žaibiškai	0	10
3.	Vadovai priima nevykusius sprendimus, nes nežino, kaip pasirinkti geresnius	0	10
4.	Priimant sprendimus realiai neįmanoma atsižvelgti į visų susijusių asmenų nuomones, nes tai reikalauja per daug laiko. Na, o laikas – pinigai, ir niekas jų nemoka už kalbas, tik už darbus	0	10
5.	Vadovai ir vadybininkai, priimdami sprendimus, daugelio nesėkmių išvengtų, jei būtų sąžiningesni ir laikytųsi etiško požiūrio į juos supančius žmones: juk apgautas klientas negrįžta, o išnaudojamas darbuotojas išeina iš organizacijos	10	
6.	Geriausias būdas priversti žmones priimti gerus sprendimus yra nepalikti jiems kitos išeities. Jei kiekvienas žinotų, kad už neatsakymą ir klaidą bus stipriai nubaustas, pvz., atleistas iš pareigų, į savo darbą nežiūrėtų pro pirštus	0	10
7.	Itin svarbius sprendimus turi priimti tos srities ekspertai	0	10
8.	Net jei reikalai klostosi ne visai taip, kaip tikėtasi, pradėtus darbus reikia baigti: geriau žvirblis rankoj negu briedis girioj	0	10
9.	Kaip ir atliekant bet kokį darbą, priimant sprendimus, svarbu ne procesas, o rezultatas	0	10
10.	Moterys sprendimus priima intuityviai, o vyrai – racionaliai	0	10
	Iš viso:		

Jei surinkai 0–30 taškų. Tavo sprendimai dažnai būna klaidingi, tačiau to nenori pripažinti net sau. Pasvarstyk, kokios priežastys lemia nesėkmes. Galbūt nuolat kaltini aplinkybes ir neprisiimi atsakomybės už savo sprendimus? Galbūt remiesi stereotipais arba esi linkęs pernešyti pasikliauti kitais? O gal įsivaizduoji viską žinąs geriausiai ir nematai reikalo tobulėti? Imtis saviugdos būtų neprošal, tačiau labai savęs (ar testo sudarytojų) nebark už prastoką testo rezultatą – juk dabar jau žinai, kad net puikiausiai išmanantys sprendimų priėmimo teoriją dažniausiai ja nesiremia.

Jei surinkai 40–70 taškų. Sprendimus priimi gana sėkmingai, moki įžvelgti, kas būtų naudingiausia ir geriausia kiekvienoje situacijoje

je. Norėdamas pagerinti savo sprendimų priėmimo įgūdžius, turėtum pratintis numatyti sprendimo pasekmes, apmąstyti, kaip tavo pasirinkimas ir veiksmai paveiks ne tik tave, bet ir organizaciją bei kolegas.

Jei surinkai 80–100 taškų. Sveikiname – esi sprendimų priėmimo profesionalas! Puikiai žinai, koks elgesys, priimant sprendimus, yra klaidingas, o koks – teisingas. Tik ar visuomet vadovaujiesi savo žiniomis?

Atsakymai į testo klausimus

1. *Netiesa.* Tyrimai rodo, kad daugiau nei pusė visų sprendimų, priimtų organizacijose, būna klaidingi ir neatneša lauktų rezultatų.

2. *Netiesa.* Ištyrus realias problemines situacijas paaiškėjo, kad tik dešimtadalis sprendimų reikalauja ypatingos skubos! Jei galvojate, kad surinkti informaciją ir kruopščiai permąstyti sprendimų galimybes neturite laiko, spendžiate sau spąstus – greitai jums teks vėl grįžti prie to paties klausimo, tik padėtis gali būti gerokai pablogėjusi ir apaugusi nelauktais keblumais.

3. *Netiesa.* Vadovai universitete arba kvalifikacijos ugdymo renginiuose įgyja teorinių žinių, aprėpiančių ir sprendimų priėmimo sritį. Dalykas tas, kad net puikiai išmanydami racionalių sprendimų priėmimo procesą ir sprendimų parengimo metodus, vadovai nelinkę jų taikyti. Juk ir jūs žinote, kad ilgas sėdėjimas prie televizoriaus kenkia stuburui ir akims, siaurina socialinį ratą, tačiau kiek dėl to trumpinate laiką, praleidžiamą prie ekrano?

4. *Netiesa.* Iškilus būtinybei ieškoti sprendimo, kuris paveiks daugelį žmonių arba bus ilgalaikis, būtina tartis ir įsiklausyti į kuo įvairesnes nuomones. Jei susijusių su klausimu labai daug, į alternatyvų paieškas įtraukite bent tuos, kurių kasdienybei būsimas sprendimas turės tiesioginę įtaką. Sprendimą priėmus vienasmeniškai, neatsižvelgus į išsakytus pasiūlymus ir kritiką, greičiausiai teks susidurti su vykdytojų rezistencija bei kitais suvaržymais.

5. *Tiesa*. Sąžiningumas, etiškumas ir atsakingumas yra be galo svarbūs, priimant sprendimus ne tik darbe, bet ir šeimoje, tarp draugų. Vis dėlto žmonės sąžiningumą ir etišką elgesį supranta skirtingai. Vieni mano, kad siekiant užsibrėžto tikslo neapsieisi be kompromiso su sąžine, kitiems – bet kokio pobūdžio sukčiavimas yra kategoriškai nepriimtinas, jie pasiryžę geriau nukentėti, nei sutikti su neteisybe.

6. *Netiesa*. Vadovavimosi šiuo požiūriu pasekmės būtų ypač griauinančios. Bijodami bausmės žmonės imtų slėpti visas nesėkmes, tad kiti darbuotojai, o ir jūs pats, neturėdami realios informacijos apie padėtį, būtumėte klaidinami ir negalėtumėte priimti sėkmingų sprendimų.

7. *Netiesa*. Priimant svarbius sprendimus pasitarti su autoritetais tikrai naudinga, tačiau visas vadžias perdavę į kitas rankas vargu ar galėsite įgyvendinti sprendimą taip, kaip bus rekomenduota – juk ekspertas nežino visų aplinkybių ir niuansų, kuriuos žinote jūs.

8. *Netiesa*. Aptikę, kad sprendimas neatneša to, ko tikėjotės, pergalvokite veiksmų planą iš naujo. Nekeisdami sprendimo gaištate laiką ir naudojate išteklius, pvz., savo sveikatą ir pinigus, kuriuos galėtumėte skirti sėkmingesniems pasirinkimams.

9. *Netiesa*. Skirdami per mažai dėmesio sprendimo priėmimo procesui vargiai pasieksite gerų rezultatų, nes liks neįvertinta daugybė galimybių ir grėsmių. Nuoseklus racionalių sprendimų priėmimo etapų laikymasis padeda įvertinti sprendimo tinkamumą, palyginti savo pasirinkimą su kitomis alternatyvomis ir sumažinti sprendimo riziką.

10. *Netiesa*. Plataus masto tyrimai parodė, kad net 89 proc. vadovų retkarčiais priima sprendimus remdamiesi intuicija. Turint galvoje, kad moterų vadovių ir vyrų vadovų santykis išsivysčiusiose šalyse yra maždaug vienas ir dešimt, na, o Lietuvoje moterys sudaro tik 4 proc. vadovų, tenka pripažinti, kad daugybė vyrų pasitiki savo nuojauta labiau nei protu.

54. Idėjų mainai

Paskirtis:

1. Paskatinti keistis idėjomis.
2. Išmėginti būdą, leidžiantį gauti specialisto patarimą, negaištant susirinkime.

Dalyviai

Mažos ir vidutinės grupės.

Trukmė.

10 min.

Priemonės

Kiekvienam dalyviui – po rašiklį ir tris dešimties litų banknoto kopijas.

Užduoties aprašymas

Pasidalinkite po tris 10 litų „banknotus“.

Susėskite ratu ir dviem artimiausiems kaimynams padovanokite po dešimtinę.

Atkreipkite dėmesį į rezultatą: nors kiekvienas gavo dovanų, iš tikrųjų nepraturtėjo, mat gavo tiek, kiek atidavė.

Dabar ant visų trijų „banknotų“ užrašykite po patarėlę ir vėl po vieną padovanokite sėdintiems kairėje ir dešinėje. Ar šį kartą turtas padidėjo?

Pasvarstykite:

- Kokios priežastys *trukdo* mums dalintis naudingomis idėjomis ir išvalgomis su kitais?
- Kokios jėgos *skatina* dalintis mintimis, pasiūlymais, nuomone?

Užduoties variantai

Jei nagrinėjate probleminę situaciją, tegu dalyviai ant banknotų kopijų surašo problemos sprendimo pasiūlymus. Kaip vertinate šį būdą, leidžiantį taupyti laiką ir gauti specialistų nuomonę reikiamu klausimu?

55. Strategija „Nevykėliai“

Paskirtis:

1. Mokyti analizuoti situaciją, dalykiškai kritikuoti, pamatyti planavimo trūkumus.
2. Mokyti į užduotis (projektus) žiūrėti iš skirtingų pozicijų: organizacijos, darbuotojų, klientų.

Dalyviai

Mažos grupės.

Pastaba. Užduotis skirta darbo ryšiais susijusiems arba bendrų tikslų siekiantiems žmonėms. Atlikdami užduotį, dalyviai turi galimybę panagrinėti realias situacijas ir patikrinti, kur turėtų būti atsargūs arba kas lėmė darbo trūkumus ir klaidas.

Jei užduotį skirate dalyviams, nesiejamiems bendros veiklos, analizei pateikite situaciją savo nuožiūra. Pavyzdžiui, galite pakviesti įsivaizduoti, kad grupė vykdo įmonės (24 darbuotojai) perkėlimo į kitas patalpas projektą; arba turi surengti dailės terapijos seminarą ir jam pasibaigus eksponuoti dalyvių darbus savivaldybės patalpose.

Trukmė

Apie 30 min.

Priemonės

Popierius ir rašiklis.

Užduoties aprašymas

Per 10 min. sugalvokite ir trumpai aprašykite 5 dalykus, kurie neabejotinai lemtų užduoties, projekto arba veiklos *nesėkmę*. Šie dalykai neturi būti atitrūkę nuo tikrovės, greičiau atvirkščiai – jūsų tikslas yra permąstyti įprastus veiksmus ir strategijas, kurių imatės planuodami arba vykdydami veiklą, spręsdami problemas, įgyvendindami projektus.

Dėmesio sutelkimas į gresiančias nesėkmes padės leisti sau pripažinti, kad daugelio klaidų ir problemų būtų galima išvengti, atsisakius paviršutiniško požiūrio į reikalus, skubos ir rutiniškos elgsenos.

Užduotis taip pat kviečia suprasti, kad kritika yra naudinga organizacijai. O tokios pastabos kaip „Tu moki tik kritikuoti“, „Kai turėsi pasiūlymų, tada ir kritikuok“ arba „Kritikuoti kiekvienas gali, o tu imk ir pasiūlyk sprendimą“ gali lemti didelius organizacijos nuostolius. Vaizdžiai tariant, užčiaupę kritiką nebeturėsite to, kas ateityje jus pasergės nuo bėdos. Reikėtų žinoti, kad analitiniais gebėjimais pasižymintys žmonės nebūtinai yra ir kūrybiški bei strategiškai mąstantys: jie gerokai anksčiau už kitus įžvelgia būsimas problemas, tačiau tik tiek. Tam pasitelkite vadinamąjį idėjų generatorių, kuris, nors trykš iniciatyva bei pasiūlymais, retai kada domėsis, kaip šias idėjas seksis iš tiesų įgyvendinti. Taip pat stebėkite, ar kritikuojami individai, ar tikslai, planai, procesai. Tai leis atskirti interesų varžybas nuo veiklos problemų.

Atlikę užduotį aptarkite:

- Kaip sekėsi sugalvoti nesėkmės strategijas?
- Kaip sutvarkėte sąrašą? Ar surikiavote punktelių pagal jų svarbą? Galbūt nagrinėjote pavojus pagal mastą, kainą, susijusias šalis, ilgalaikį poveikį?
- Kokį požiūrį pasirinkote? Svarstėt nesėkmes, svarbiausiais laikydami klientų, darbuotojų ar organizacijos interesus?
- Kuo ši užduotis naudinga?

56. Protingi žmonės, neprotingi sprendimai

Paskirtis:

1. Įgyti naujų žinių, leidžiančių pagerinti sprendimų priėmimo kokybę.
2. Panagrinėti kliūtis, trukdančias priimti racionalius sprendimus organizacijose.
3. Aptarti intuityvaus sprendimų priėmimo mechanizmą.
4. Išnagrinėti savo patirtį ir numatyti būdingas asmenines sprendimų priėmimo klaidas.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Iki 30 min.

Priemonės

Jokių.

Užduoties aprašymas

Pasiskirstykite nedidelėmis grupelėmis.

Individualiai perskaitykite tekstą „Protingų sprendimų spąstai“.

Aptarkite:

- Kas labiausiai nustebino, kalbant apie sprendimų racionalumo kliūtis? Kodėl? Kas visai nenustebino? Pasidalinkite asmenine patirtimi.
- Kaip manote, kas atsitinka, kai priimant vieną sprendimą koją pakiša keletas kliūčių?
- Kaip tekste minėtų klaidų išvengtumėte? Kokios priemonės, jūsų manymu, leistų pagerinti sprendimų kokybę?

Pamąstykite, kokios mąstymo klaidos, priimant sprendimus, būdingos jums. Kokių veiksmų dabar, kai žinote racionalumo kliūtis, rengiatės imtis, kad pagerintumėte savo sprendimus? Pasidalinkite patirtimi ir pasiryžimu su grupelės kolegomis.

Ką naujo sužinojote apie intuityvius sprendimus? Kaip šias žinias galėtumėte pritaikyti vadovai?

Protingų sprendimų spąstai

Psichologai atskleidė, kad priimdami net pačius atsakingiausius sprendimus mes dažniausiai remiamės ne logika, o neįsisąmoninta reakcija į padėtį, tos akimirkos nuotaka, jausmais. Racionalusis mūsų protas ima veikti vėliau, kai kam nors aiškiname savo pasirinkimo priežastis, giriamės, kaip sugalvojome tokį tobulą pasiūlymą, arba teisina-
mės dėl patirtos nesėkmės.

Priimti sprendimą reikia pasirinkti. Mūsų dienos sudarytos iš daugybės pasirinkimų. Vieni jų mažai reikšmingi – na koks gi skirtumas, ar į darbą ateisite su savo mėgstamiausiu ruduoju kostiumu ar ne tokiu patogiu pilkuoju? Kiti pasirinkimai kur kas svarbesni, tarkime, gyvenamoji vieta, darbovietė. Dar kiti lemia labai daug, pavyzdžiui, profesija, specialybė arba gyvenimo draugas (-ė).

Sakysite: „Ech, kad viskas būtų taip paprasta!“ Juk dažnai susiklosto galingos ir nedraugiškos aplinkybės, kai atrodo, jog nebėra jokio pasirinkimo. Lieka tik ničnieko nedaryti: nuleisti rankas ir nuolankiai pasitikti likimą... O ar kada pagalvojote, kad pasiryžimas nė piršto nepajudinti irgi yra sprendimas? Ir jis turi kainą, kartais net didesnę nei pasirinkimas imtis veiksmų. Prisiminkite tas senutes varles, įkristusias į grietinės statinę. Vieną pagavo „depresija“ dėl tokios lemties. Ji nusprendė, kad išsigelbėjimo nebėra, ir pamažėl priburbuliavo. Kita atkakliai stengėsi išsilaikyti paviršiuje. Galiausiai jos pastangos davė vaisių: užsispyrėlė suplakė sviestą ir išsiropštė iš statinės laukan. Taigi, vienos varlės sprendimas buvo pasiduoti ir nugrimzti, kitos – ieškoti išeities.

Pasirinkimai namie, pasirinkimai darbe

Pasirinkimai asmeniniame gyvenime yra tik lokaliai pavojingi, nes dėl klaidingų sprendimų labiausiai nukentėsite pats, o neigiamos sprendimo pasekmės turės įtakos palyginti siauram žmonių ratui. Kitas dalykas – sprendimai, priimami organizacijose. Vadovų ir specialistų sprendimų poveikio mastas kartais būna tiesiog neįtikėtinas!

Pavyzdžiui, amerikiečių energetikos bendrovės „Enron“ vadovų sprendimai atnešė nelauktas milžiniško masto pasekmes. Tai įmonės bankrotas, maždaug 60 milijardų dolerių nuostoliai akcininkams ir kreditoriams, tūkstančių darbuotojų nedarbas, iššvaistytos darbuotojų santaupos ir pensijų fondai. Jei imtume skaičiuoti, kiek žmonių pajuto šių

sprendimų poveikį, turėtume galvoti apie ištisas darbuotojų ir investuotojų šeimas, su „Enron“ bendradarbiavusias organizacijas ir taip toliau.

Svarbu suprasti, kad mūsų sprendimai turi vienokias arba kitokias pasekmes. Tyrimai rodo, kad, pavyzdžiui, vadovai priima daugiau nei 50 proc. sprendimų, kurie neatneša tokių rezultatų ir naudos, kokių jie tikėjosi (Nutt, 1994). Kitaip tariant, daugiau nei pusė sprendimų yra nevykę!

Racionalumo iliuzija

Darbe susiduriame su būtinybe sėkmingai susidoroti su įvairiomis užduotimis per trumpą laiką, todėl retai kada leidžiame sau atidžiai apmąstyti padėtį, įvertinti galimybes bei surasti pačius geriausius sprendimus.

Biheivoristinės pakraipos psichologai laikosi nuomonės, jog žmonės nėra tokie racionalūs, kokie mano esą. Daugelio organizacijos narių elgesys jiems patiems atrodo nukreiptas į užduotį, tačiau jie kartu siekia asmeninių tikslų, kurie ne visada gali sutapti su organizacijos tikslais. Tokiais atvejais mes ignoruojame savo veiksmų padarinius ateityje ir dėmesį nukreipiame į trumpalaikius sprendimus, kurie artimoje ateityje atrodo racionalūs. Taip yra dėl to, kad mūsų proto galimybės neleidžia suvokti ir įvertinti tikrojo darbo situacijų sudėtingumo ir problemų kompleksiskumo. Problemines situacijas mes išskaidome iki paprastesnių suvokimo vienetų, daugiau ar mažiau atpažįstamų problemų ir tik tuomet priimame sprendimus. Mes linkę svarstyti greičiausiai prieinamas ir pirmiausias į akis krentančias sprendimų alternatyvas, kitaip tariant, pasitenkinti „ganėtinai geru“ sprendimu, užuot gaišus ir dėjus pastangas ieškant geriausio. Suradęs gana gerą sprendimą, mes nebesvarstome kitų galimybių, todėl, anot organizacijų psichologų S. Robbins'o ir T. Judge'o, priimtas sprendimas, nors ir iš pirmo žvilgsnio atrodo neblogas, retai kada yra geriausias ir, deja, niekada – optimalus, kitaip tariant, idealus.

Kodėl mes taip skubame ir neieškome geriausių sprendimų, net jei akivaizdu, kad pusė priimamų sprendimų yra klaidingi? Pirmiausia tai lemia laiko ir išteklių stoka. Tačiau yra ir keletas kitų svarbių priežasčių.

Racionalumo kliūtys

- Siekis pakelti savivertę

Iš prigimties norėdami įveikti sunkumus, mes siekiame sunaudoti kuo mažiau energijos. Tai – išlikimo instinktas: būti stipriam, žvaliam, nepervargti, nes nusilpus jėgoms pralaimėsi konkurencinėje kovoje. Sugebėjimas greitai ir ryžtingai spręsti problemas kelia mūsų asmeninę savivertę ir išskiria iš mažiau sėkmingų kolegų. Todėl natūralu, kad sprendimo priėmimo procesą mes supaprastiname, taip tarsi supaprastindami ir pačią probleminę situaciją.

- ***Nepagrįstas, per didelis pasitikėjimas***

Sakoma, kad nėra didesnės katastrofos priimant sprendimus nei per didelis pasitikėjimas savimi. Tyrimai rodo, kad kai žmonės teigia esą 100 proc. įsitikinę savo sprendimų teisingumu, iš tiesų šie sprendimai pasirodo teisingi tik 70–85 proc. JAV tyrėjai atskleidė kuriozišką situaciją. Pasirodo, apie 90 proc. amerikiečių tikisi po mirties patekti į Rojų, bet tik 86 proc. mano, kad į Rojų pateko... Motina Teresė.

Taip pat nustatyta, kad vadovai savo sprendimais mažiausiai abejoja tuomet, kai sprendžia klausimus, kurių jie neišmano.

- ***Pirmosios žinios svarba***

Politikai, profesionalūs derybininkai, rinkodaros ir pardavimo praktikai naudojami šiuo suvokimo dėsniu ir vadina jį „inkaravimu“. „Inkaravimas“ – tai polinkis užfiksuoti anksčiausiai gautą informaciją ir pagal ją vertinti visas vėlesnes žinias bei aplinkybių pokyčius. Pavyzdžiui, jei deratės dėl automobilio kainos, ta suma, kurią bet kuri derybų pusė įvardys pirmiausia, ir bus derybų atspirties taškas.

- ***Selektyvus suvokimas***

Mes sutelkiame dėmesį į informaciją, kuri neprieštarauja ankstesniems vertinimams ir tikrovės vaizdiniam, ignoruodami tą, kuri prieštarauja mūsų nuostatomis arba asmeninei patirčiai. Todėl informaciją suvokiame selektyviai.

- ***Emocinis krūvis***

Sprendimai labai priklauso nuo gautos informacijos emocinio stiprumo. Pavyzdžiui, žmonės labiau baiminasi skrydžių nei kelionių automobiliu, ir nors tyrimai rodo, jog skristi lėktuvu yra nepalyginamai saugiau, išsakinijusi priešinga nuomonė. Klaidinančias nuostatas ypač formuoja stiprias emocijas sukeliantys pranešimai apie lėktuvų katas-

trofas ir šimtus žuvusiųjų. Nors kasdien keliuose žūva ir yra sužeidžiama dešimtys žmonių, šis faktas ignoruojamas.

„Šviežiomis“, todėl stipriomis emocijomis grindžiami ir organizacijų vadovų sprendimai apdovanoti darbuotojus už pasiektus darbo rezultatus. Tai paaiškina, kodėl vadovai metiniame vertinimo pokalbyje geriau įvertina neseniai įsidarbinusius darbuotojus.

- ***Šališkas palankumas***

Šališkas palankumas susijęs su stereotipais ir etikečių klįjavimui. Pavyzdžiui, jei žiniasklaidos priemonės ilgą laiką pabrėžia keleto pasitikėjimu bei energija trykštančių verslininkų gerovę, visuomenėje gali susidaryti nuostata, jog vadybos studijos yra perspektyviausios, užtikrinsiančios „gerą gyvenimą“. Deja, greičiausiai dauguma baigusiujų netaps verslo žvaigždėmis, o ką jau kalbėti apie pasitenkinimą darbu ir profesionalumą.

- ***Veiksmų krypties inercija***

Tai tendencija nekeisti priimto sprendimo net tada, kai pats sprendėjas suvokia, jog sprendimas bus ne naudingas, o žalingas. Paprastai teisinamasi: „Jeigu jau tiek sugaišau / tiek išleidau, reikia reikalą ir baigti“. Be to, pakeisti sprendimą – reiškia pripažinti, kad padariau klaidą, o tai juk ne taip lengva. Dėl sprendimų eskalavimo organizacijos patiria milžiniškus finansinius nuostolius, gali žlugti darbuotojų motyvacija.

Pasak organizacinės elgsenos tyrėjų, net 85 proc. sprendimų įmonėse priimami apskritai neieškant alternatyvų! Vadovai ir darbuotojai tiesiog kartoja elgesį, kuris praeitėje panašioje situacijoje pasiteisino. Ar tai blogai? Nebūtinai.

Intuicija – ne vien moteriškas reikalas

Tyrimai rodo, kad 89 proc. vadovų priimdami kai kuriuos sprendimus vadovaujasi... intuicija, o apie 60 proc. prisipažino, kad intuicija priimant sprendimus kliaujasi nuolat.

Itin sėkmingi vadovai bei specialistai paprastai puikius savo sprendimus priskiria sėkmei, neigdami išskirtinius asmeninius gebėjimus ir indėlį. Kodėl taip yra? Tyrėjai išsiaiškino, jog šie žmonės labiau nei kiti remiasi asmenine patirtimi. Jie savyje nešiojasi „gerai veikiančių sprendimų sąrašą“, iš kurio reikiamu momentu pasirenka tinkamą alternatyvą. Pasak Nobelio premijos laureato, psichologo Herberto Simono, ekspertai savo atmintyje saugo aibę atitinkamų ženklų schemų. Ekspertui patekus į savo srities situaciją, įvairūs tos srities požymiai ir ženklai

patraukia jo dėmesį. Pavyzdžiui, šachmatininkas pastebi tokius žinomus ženklus kaip „atviras laukas“, „dvigubas pėstininkas“ ir kt. Taigi eksperto gebėjimas reaguoti labai greitai ir gana tiksliai paprasčiausiai yra jo sukaupytų žinių padarinys. Iš tiesų tai tas pats kaip atpažinti gatvėje sutiktą draugą!

Deja, tam tikros srities naujokai negali priimti racionalių sprendimų intuityviai. Jiems dar reikia sukaupiti patirties, kad gebėtų atpažinti situaciją ir ją tinkamai sulyginti su konkrečiu sprendimu bei atitinkamomis pasekmėmis. Tik kuris norime pripažinti, kad esame nepakankamai patyrę? Ypač jei amžius ne itin jaunas, o pareigos – solidžios.

Peršasi netikėta išvada. Gal teisus buvo pasakos personažas Ivanuška, kuris gulėjo ant krosnies ir per dienų dienas nieko neveikė? Jis bent neklydo. Juk itin veiklūs žmonės, esantys atsakingi už daug sričių, nespėja įsigilinti į sprendžiamus klausimus. Jie „tvarko“ daugybę svarbių reikalų, kurių kasdien vis daugėja. Atrodo, jog nieko kito nelieta kaip tik priimti drąsius sprendimus, laikantis kategoriškos (tariamai taupančios laiką) nuomonės. „Nėra kada svarstyti, reikia dirbti!“ – sako jie. – „O jei rezultatas nebus tenkinantis, tada ir galvosime...“ Kodėl taip mąstyti klaidinga – aišku. Juk darbai dėl to ir kaupiasi, kad besiversdami per galvą vis įviliame klaidų ir užuot įręsi pirmyn esame priversti vis grįžti atgal. Tačiau kodėl vidinis balsas nepritaria Ivanuškos pozicijai?..

Pagal: Raišienė A. G. Kas mums trukdo būti protingiems //

Aš ir psichologija, 2011, balandis.

57. Šešios mąstymo skrybėlės

Paskirtis:

1. Suteikti žinių apie žemo apibrėžtumo problemų sprendimo metodus.
2. Gerinti sprendimų parengimo įgūdžius.
3. Ugdyti gebėjimą komandoje dirbti struktūrizuotai.

Dalyviai

Didelė, vidutinė arba maža grupė.

Trukmė

Iki 30 min.

Priemonės

Spalvoto popieriaus rinkinys kepuraitėms padaryti.

Rašymo lenta, rašiklis.

Plakatas, vaizduojantis kepuraičių spalvas ir jų reikšmes (gali būti naudojama multimedija).

Užduoties aprašymas

Dalyviams pristatykite Šešių mąstymo skrybėlių metodą. Papasakokite, kad jo autorius – Edwardas De Bono, 1980 m. pasiūlęs būdą, kaip paskatinti lygiagretųjį (angl. *parallel thinking*) ir visapusią mąstymą (angl. *fullspectrum thinking*), sprendžiant problemas. Metodas leidžia atskirti idėjas nuo jas pateikusių individų, todėl savos idėjos mažiau ginamos, o kitų – mažiau nepagrįstai kritikuojamos. Kiekviena „skrybėlė“ simbolizuoja skirtingą mąstymo kryptį. Užsidėję vienos spalvos skrybėles, dalyviai susitelkia į tą pačią nagrinėjamą problemos sritį, vertina situaciją arba problemą iš vienodo požiūrio taško. Metodas padeda taupyti laiką, mažinti konfliktus grupėje, norint pagerinti bendro darbo procesą, bet svarbiausia – leidžia atsakingai įvertinti problemą ir jos sprendimo galimybes.

Šešių mąstymo skrybėlių metodą taiko tokios įmonės kaip IBM, British Airlines, Polaroid, PepsiCo, Federal Express ir kitos. Metodas vis geriau pažįstamas ir Lietuvos organizacijoms.

Kiekviena skrybėlės spalva turi savo reikšmę ir reikalauja tam tikro mąstymo:

1. Balta reiškia nurodymą siekti objektyvios informacijos ir ją dalintis. Taip visi dalyvaujantys sprendimų sesijoje išsamiai išsiaiškina probleminės situacijos faktus. Dalyviai turėtų atsakyti į klausimus: ką žinome apie situaciją ir problemą? Kokios informacijos mums trūksta? Kokius faktus, statistiką ir pan. esame surinkę? Šiame etape svarbu vengti emocijų, interpretacijų, pasvarstymų.

2. Geltona skrybėlė leidžia išsakyti teigiamus dalykus. Šiuo metu dalyviai plėtoja idėjas, jas argumentuoja, ketina jas įgyvendinti. Kalbama apie susijusias naujoves, pagerinimus, pakeitimus. Grupė neturėtų užmiršti ir tų sprendimo alternatyvų, kurios atrodo visai netinkamos – jų pranašumų paieškoti taip pat vertėtų. Tačiau geltona skrybėlė nesuteikia laisvės kurti naujų pasiūlymų.

3. Raudona skrybėlė kviečia išsakyti savo jausmus. Grupė dalijasi mintimis apie tai, kas esamojoje situacijoje kelia nerimą, žeidžia, erzina, stebina, džiugina.

4. Juoda skrybėlė reiškia pavojus, įspėjimus, atsargumą. Užsidėję juodą skrybėlę dalyviai mąsto apie riziką, sprendimo trūkumus.

5. Žalia skrybėlė reiškia kūrybą. Išsakomos idėjos, pasiūlymai, alternatyvos.

6. Mėlyna skrybėlė skirta mąstymo proceso kontrolei. Ar esame susitelkę, ar nesiblaškome? Ar pasiekiamo rezultatų, dėvėdami kitų spalvų skrybėles? Pastabas dažniausiai nurodo sprendimų sesijos vadovas.

Visiems matomoje vietoje pakabinkite plakatą, vaizduojantį skrybėlių spalvas ir jų reikšmes. Šiam tikslui galite naudoti multimediją. Drauge su dalyviais iš spalvoto popieriaus išlankstykite bent po vieną skirtingų spalvų kepuraitę. Jas dėvės sprendimų sesijos vadovas.

Dabar padalinkite grupę į mažesnes grupes.

Kiekvienos grupelės paprašykite apsvarstyti problemas, susijusias su darbu įmonėje arba mokymusi aukštojoje mokykloje. Pačią aktuausią tegu suformuluoja raštu.

Visai grupei perskaitykite įvardytas grupelių problemas. Balsuodami nuspręskite, kurią nagrinėsite šešių mąstymo skrybėlių metodu.

Pakvieskite savanorį atlikti sprendimų sesijos vadovo vaidmenį.

Tegu visa grupė išnagrinėja pasirinktą problemą, dirbdama šešių mąstymo skrybėlių metodu.

Baigę darbą, visi drauge nutarkite, kurios grupės suformuluotą problemą spręsite dabar. Šį kartą surenkite diskusiją, netaikydami jokių specialių metodų.

Aptarkite darbo proceso ir pasiektų rezultatų skirtumus. Kokius plusus ir minusus grupė pastebėjo? Kas buvo sunkiausia, taikant metodą? Lengviausia? Kokius įgūdžius reikėtų tobulinti?

Šešios mąstymo skrybėlės: spalvos ir jų reikšmės

(Edvard De Bono, „Six Thinking Hats“)

Balta – faktai, skaičiai

Geltona – optimizmas, teigiamas požiūris į situaciją, svarstomos idėjos pranašumai, nauda

Juoda – neigiamas požiūris, atsargumas, neigiamas vertinimai, prognozuojamos problemos

Žalia – kūrybiškumas, atvirumas naujovėms, idėjų alternatyvos

Raudona – emocijos, jausmai, intuicija

Mėlyna – mąstymo kontrolė, tikrinimas, ar sistemingai analizuojamos idėjos, ar laikomasi šešių mąstymo skrybėlių metodo taisyklių

Parengta pagal: http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

IX DALIS

Streso valdymas

Pagrindiniai tikslai:

- Supažindinti su streso valdymo technikomis.
- Atkreipti dėmesį į streso poveikį darbingumui ir sveikatai.

58. Progresuojanti raumenų relaksacija

Paskirtis:

1. Mažinti streso poveikį organizmui.
2. Papildyti paprastų streso valdymo technikų bagažą.

Dalyviai

Užduotis skirta atlikti individualiai.

Trukmė

5 min.

Priemonės

Jokių.

Užduoties aprašymas

Tai nereikalaujantis daug laiko, paprastas streso mažinimo – raumenų įtempimo ir atpalaidavimo – pratimas. Kitaip šis pratimas vadinamas progresuojančia raumenų relaksacija. Buvo pastebėta, kad raumenims būdingas švytuoklės efektas, t. y. raumenys greičiau atsipalaiduoja iš pradžių juos trumpai įtempus, o paskui atpalaidavus. Relaksacija nukreipia jūsų mintis nuo grėsmę keliančių dalykų, atpalaiduoja raumenis ir normalizuoja kvėpavimą.

Judesio terapeutai ir sporto treneriai raumenų relaksacijos pratimus kviečia pradėti nuo viršutinės kūno dalies ir baigti žemiausiaja – kojomis. Mes darysime atvirkščiai.

Pradėkite nuo kojų pirštų. Kuo stipriau įtempkite kojų pirštus. Tokioje būsenoje pabūkite, kol lėtai suskaičiuosite iki penkių. Tuomet atpalaiduokite pirštus. Dabar įtempkite visą pėdą ir vėl palaikykite skaičiuodami iki penkių. Atpalaiduokite. Įtempkite ir atpalaiduokite paeiliui blauzdas, kelius, šlaunis ir sėdmenis, pilvo apačią ir viršų. Tuomet rankų pirštus, rankas ir krūtinės raumenis, nugarą. Pakelkite pečius aukštin, palaikykite skaičiuodami iki penkių, nuleiskite. Lėtai pasukio- kite galvą ratu į vieną ir į kitą pusę. Giliai įkvėpkite ir iškvėpkite.

Kadangi šiai relaksacijos technikai nereikia jokių specialių sąlygų, ją puikiausiai galite naudoti darbo vietoje, kai nerimaujate, susierzino-
te, įpykote, jus išmušė iš vėžių. Galbūt kliento, vadovo arba kolegos aki-
vaizdoje nepavyks pakilnoti pečių, pasukti galvos – nustebintumėte
gūžčiodamas, atrodytumėte nedėmesingas, tačiau net ir iš dalies atliktas
pratimas leidžia sušvelninti streso poveikį organizmui. Pamėginkite!

59. Muzikos valandėlė

Paskirtis:

1. Mokytis atsipalaiduoti.
2. Mažinti kasdienio streso poveikį.

Dalyviai

Dalyvių skaičius neturi reikšmės.

Trukmė.

Apie 60 min.

Priemonės

Reikės:

- atpalaiduojančios, meditacinės, stresą mažinančios muzikos, gamtos garsų įrašų;
- klasikos ir instrumentinės (pvz., klasikinės gitaros, fleitos) muzikos, džiaz (be vokalo) įrašų;
- garso grotuvo.

Užduoties aprašymas

Užduoties metu klausysitės muzikos ir gamtos garsų, padedančių atsipalaiduoti, atitrūkti nuo kasdinių rūpesčių. Taip pat patyrinėsite, kokią būseną ir poveikį sukelia jums galbūt mažiau įprasti žanrai – klasika, džiazas, instrumentinė muzika. Užduoties metu pasistenkite nustumti šalin paplitusius stereotipus (pvz., „Geriausiai stresą mažina Mocartas“) ir užkietėjusias asmenines nuostatas (pvz., „Klasiką pakęsti gali tik snobai. Nors greičiausiai ir jie tik vaizduoja, kad tokia muzika jiems patinka“, „Džiazas – plevėsoms menininkams“).

Naudinga žinoti

Muzika yra vienintelis stimulus, suaktyvinantis visas smegenų sritis vienu metu. Muzika veikia mūsų kūną tiesiogiai vibracijomis, sukeldama tam tikras fiziologines ir emocines reakcijas. Skirtingi žanrai ir kūriniai gali raminti, aktyvinti, erzinti, padėti sutelkti dėmesį, skatinti bendrauti arba... pirkti!

Įdomu, kad vokalinė muzika visiškai netinka terapiniams tikslams. Ligoniams ji gali net pakenkti. Tačiau grigališkajame chorale naudojami natūralūs kvėpavimo pratimai labai tinka įtampai sumažinti.

Manoma, kad Čaikovskio muzika gydo irzlumą ir neurozes. Stiprius galvos skausmus mažina Mendelsono „Pavasarinė daina“, Dvoržako „Humoreskos“, Geršvino „Amerikietis Paryžiuje“, Oginskio polonezas. Grigo siuita „Peras Giuntas“ gerina miegą. Kraujo spaudimą ir širdies veiklą normalizuoja Mendelsono „Vestuvių maršas“.

Laikoma, kad muzikos terapijai ypač tinka Mocarto kūriniai. Vieniems jie padeda geriau išspręsti intelekto koeficiento testą, kitiems sušvelnina skausmus, epilepsijos priepuolius, padeda lengviau užmigti, atsikratyti depresijos. JAV neurobiologas Džonas Hiudžesas teigia, kad Mocarto muzikos garso stiprumas dažniau nei kitos kinta nuo didelio iki mažo ir atvirkščiai – apytikriai kas 30 sekundžių – žmogaus smegenų virpesių ritmu. Tokio dažnio bangos veiksmingai veikia smegenis ir jomis sklindanti harmoninga muzika turi teigiamą poveikį žmogaus mąstymui ir sveikatai. Vis dėlto gali būti, kad klausydamiesi Mocarto sudirgstate, nors apskritai mėgstate klasiką. Pasitikrinkite, galbūt turite klausos sutrikimų ir prasčiau suvokiate aukšto dažnio garsus? Smuikai skleidžia būtent tokius.

Kalbėdami apie muzikos gydomąją galią, muzikologai ir muzikos terapeutai kategoriškai atmeta šiuolaikinę populiariąją ir roko muziką. Pavyzdžiui, specifinis roko muzikos ritmas širdies ritmą sutrikdo! Mokslininkų duomenimis, tik klasikos ir liaudies melodijų darna teigiamai veikia žmogaus psichiką.

Įdomu tai, kad tam tikrais instrumentais išgaunami garsai gydo skirtingas ligas. Pavyzdžiui:

- smuikas ir fortepijonas ramina nervus;
- gitaros ir violončelės muzika gydo širdies ir kraujagyslių ligas;
- fleitos garsai veikia kaip atpalaiduojanti priemonė;
- pučiamieji paspartina kasos veiklą. Šių garsų ypač rekomenduojama klausytis iš ryto;
- lūpinė armonikėlė padeda gydyti žarnyno ligas;
- jei kamuoja skrandžio ligos, rytą pradėkite klausydamiesi klavišinių garsų.

Įsidėmėkite: gydomąsias muzikos savybes patirsite tik tuomet, jei-
gu atsidėsite vien muzikos klausymuisi!

Apibendrinti galime taip: klausantis tinkamai parinktos muzikos,
pažemėja kraujospūdis, susireguliuoja širdies ritmas, sulėtėja ir pagilė-
ja kvėpavimas, sušvelnėja streso poveikis, palengvėja depresija, atlėgsta
skausmai, sumažėja nerimas ir baimė.

60. Mano vaikystės namai

Paskirtis:

1. Papildyti streso mažinimo technikų bagažą.
2. Mokyti atsikratyti psichinės įtampos.

Dalyviai

Užduotis skirta atlikti individualiai.

Trukmė

5–7 min.

Priemonės

Jokių.

Užduoties aprašymas

Ši užduotis skirta psichinei įtampai sumažinti, padėti atsipalaiduoti, sustiprinti saugumo ir pasitikėjimo savimi jausmus. Ją atlikdami iš pradžių galite užtrukti ilgiau nei 5 min., tačiau pamažu išmoksite greičiau susitelkti, „matyti“ širdimi.

Prisiminkite vietą, kurioje vaikystėje jautėtės saugiai ir patogiai. Galbūt tai bus jūsų tėvų namai, gal – močiutės kambarys ar senelio malčinė. Įsivaizduokite, kad esate prie durų į vaikystės namus. Apsidairykite. Kokios tos durys, erdvė aplink? Kuo kvėpia? Šviesu ar prietema? Paspauskite durų rankeną. Pajauskite jos šaltį ir faktūrą. Štai, jūs viduje. Apsidairykite. Tegu žvilgsnis slenka lėtai iš kairės į dešinę, nuo apačios į viršų, banguoja sienomis, baldais ir daiktais. Pasižiūrėkite žemyn, į grindis. Kokios jos? Kruopščiai patyrinėkite knygas ir daiktelius lentynose, ant gembės ar kėdės atkaltės sukabintus drabužius, paveikslus ant sienų. Kokios jų spalvos? Išgirskite būdingus garsus. Galbūt laikrodžio tiksėjimą, garsiai veikiančio šaldytuvo burzgimą, senelio kosčiojimą ar mamos kvatojimą. Pažvelkite į langus. Patyrinėkite vaizdą. Pamatykite save, einantį lauke ir besišypsantį. Grįžkite į dabartį.

Kai darbe jaučiatės pavargę, išsisėmę, kamuoja liūdesys, leiskite sau prisėsti ant vaikystės sofos ir atsikvėpti. Tapkite savimi – laisvu, mylimu, ramiu.

61. Muilo burbulai

Paskirtis:

1. Padėti atsipalaiduoti.
2. Patirti teigiamų emocijų.
3. Ugdyti pasitikėjimą savimi.

Dalyviai

Dalyvių skaičius neturi reikšmės.

Trukmė

Ne mažiau kaip 7 min.

Priemonės.

Kiekvienam dalyviui – po indelį muilo burbulų.

Užduoties aprašymas

Pūskite muilo burbulus! Didelius, mažus, lėtai, greitai, aukštyn ir žemyn... Kas toliau, kas aukščiau, kas daugiau – erdvė jūsų fantazijai. Svarbiausia, tai daryti ne trumpiau negu 7 minutes. Iš pradžių kai kuriems gali būti nedrąsu net pradėti. Jie atsisakys dalyvauti, teisindamiesi, jog tai kvaila, vaikiška, neįdomu, gaila laiko, jau išbandyta, nusibodo ir taip toliau. Neleiskite išsisukti nuo užduoties – kvieskite pailsėti nuo skubos ir apskaičiuotų tikslų siekimo, skatinkite ugdyti pasitikėjimą savimi. Argi muilo burbulai gali atimti brandą, vyriškumą arba kompetenciją?...

Ar neatrodo, kad pirmos žaidimo minutės tarsi slinko, o paskutinės – bėgo. Jei patyrėte šį jausmą, vadinasi, leidote sau atsipalaiduoti, sveikiname!

Užduoties variantai

1. Tegu dalyviai burbulus pučia tyloje, nekalbėdami. Skatinkite susitelkti į procesą, grožėtis spalvomis.
2. Suskirstykite grupę po 4–5 dalyvius ir surenkite varžybas: kas vienu įkvėpimu išpūs daugiausiai burbulų, kieno burbulas nukris toliausiai, kieno burbulas ilgiausiai nesprogs. Kai paašikės nugalėtojai, tegu jie varžosi tarpusavyje. Atsiribokite nuo kasdienių minčių ir gerų emocijų dozė garantuota!

62. Pasijuokime

Paskirtis:

1. Mažinti stresą.
2. Patirti teigiamų emocijų.

Dalyviai

Dalyvių skaičius neturi reikšmės.

Trukmė

Priklauso nuo nuotaikos ir noro.

Priemonės

Jokių.

Užduoties aprašymas

Jūsų užduotis – garsiai juoktis. Labiausiai tikėtina, kad iš pat pradžių tai nebus paprasta, tačiau tikrąją juoką galima pažadinti. Pradėkite nuo dirbtinio kikenimo. Vis giliau įkvėpkite ir kikenkite, kol užteks oro. Dar smagiau pradėti garsiu cha-cha-cha-cho-cho-cho-chè-chè-chè-che-che-che! Vis didinkite tempą. Arba pasitelkite „dirigentą“ ir pasitenkite tarti šiuos skiemenis visi sykiu. Gerų emocijų!

Ar žinai?

Ar žinojote, kad garsiai juokdamiesi mes masažuojame vidaus organus, suaktyviname kraujotaką, prisotiname plaučius ir kraują deguonies, mažiname streso hormonų (kortizono ir adrenalino) kiekį organizme, stipriname imunitetą?

Nagrinėti juoko poveikį žmogaus organizmui mokslininkai pradėjo praėjusiam šimtmečiui. Naujo mokslo – gelotologijos (gr. *gelos* – juokas) pagrindus padėjo tyrinėtojas, amerikiečių neurologas V. Frajus. Jis pirmasis pastebėjo, kad juokas organizmui daro fiziologinę įtaką. Mokslininkai įrodė, kad nebūtina net nuoširdžiai šypsotis, užtenka nustatyti šypsenos grimasą ir jūsų nepasitenkinimas, pyktis, baimė pamažu atlęgs. Taip yra todėl, kad šypsantis mimikos raumenys, su-

spausdami kraujagysles, šiek tiek pakelia temperatūrą smegenyse. Į tai reaguodama centrinė nervų sistema duoda įsakymą sureguliuoti padėtį – atvėsti. Kaip matote, po Didžiosios depresijos JAV vadovų duotas įsakymas šypsotis viešose vietose buvo labai pažangus!

63. Dailės pamoka

Paskirtis:

1. Patirti spontanišką kūrybiškumą.
2. Išreikšti emocinius išgyvenimus.
3. Atsipalaiduoti, mažinti streso poveikį.

Dalyviai

Užduotis skirta atlikti individualiai.

Trukmė

Apie 120 min.

Priemonės

Įvairaus storio teptukai, skirtingo minkštumo grafito pieštukai, drožtukas, A3 formato popierius braižybai ir akvarele, guašas, tempera, akvarelė, pastelė, vaškinės kreidelės, tušas bei plunksnelės, indai vandeniui, popierius spalvų mėginiams, lipni juosta.

Užduoties aprašymas

Skirkite pusvalandį susipažinti su piešimo priemonėmis ir savo emocine būseną. Jei piešimas – nuo vaikystės pamirštas užsiėmimas, iš pradžių gali būti nedrąsu imti teptuką į rankas. Nenusiminkite, užduotis sumanyta taip, kad patirtumėte kuo daugiau malonumo, o ne streso!

Ant stalo išsidėliokite turimas piešimo priemones, popieriaus lapą pritvirtinkite lipnia juosta.

Pradėkite piešti visomis turimomis priemonėmis, nesistengdami piešiniui suteikti nei prasmės, nei dermės. Tiesiog brėžkite linijas, štrichuokite, taškuokite, formuokite pačius įvairiausius ženklus. Dailininkai siurrealistai aiškino, kad pasąmonės žaismas yra labai svarbi meno dalis. Beprasmiškai išmarginę lapą pastebėsite, kad atsitiktiniai potėpiai sukuria prasmingus vaizdus: veidą, žmogaus figūrą, paukščius, augalus, statinius.

Antrąjį pusvalandį skirkite automatiniam piešimui. Automatinis piešimas – ideali priemonė įtampai mažinti. Nevaržomiems rankos judesiams perėmus jūsų dėmesį, prislopinama proto kontrolė, tad jūsų

psichika gali sau leisti pailsėti. Nekontrliuojant sąmonei, nupiešite tai, kas slypi jūsų sąmoneje. Ištrauksite demonus į dienos šviesą!

Kaip piešti automatiškai? Pasirinkite vieną iš piešimo priemonių (dabar jau esate išmėginę jų savybes), pasiimkite švarų popieriaus lapą ir pradėkite vedžioti linijas laisvai judindami ranką. Svarbu rankos neatitraukti nuo lapo, nebent tektų pamirkyti teptuką į dažus arba plunksnelę į tušą. Kad būtų lengviau, galvokite apie ką nors pakankamai abstraktaus – mirguliuojančią lapiją, vėjo šiauriamą ežero vandenį, debesis, tolumoje dunksantį miestą ir pan. Pieškite kuo greičiau, nesustodami prie detalių, nežiūrėdami, kaip pavyko. Galite net užsimerkti. Rezultatas neabejotinai jus nustebins!

Trečiąją pusvalandį pieškite dėmėmis. Ant švaraus popieriaus lapo varvinkite dažus arba tušą. Iš pradžių nuo pieštuko, paskui nuo teptuko. Įsižiūrėkite į dėmes. Ką jos primena? Galbūt puokštę, debesis, peizažą? Duokite valių savo vaizduotei: pritašykite daugiau dėmių, teptuku ir plunksnele brėžkite linijas – pabaikite įsivaizduojamą objektą. Prieš piešdami dėmėmis galite lengvai sudrėkinti popierių vandeniu, taip išgausite išsiliejusio vaizdo efektą.

Pasidžiaukite savo kūriniais kartu su visais užduoties dalyviais. Surenkite mini parodą, piešiniais išklodami grindis arba lipnia juosta pritvirtindami prie sienos. Stebėkite, kaip skiriasi kolegų pasirinktos priemonės, koloritas, darbų ekspresija. Ką šie skirtumai sako jums apie jus pačius? Apie kolegas? Kaip jaučiatės po dailės pamokos? Ar pritariate, kad piešimas padeda atitrūkti nuo kasdienių įtampų?

X DALIS

Organizacijų struktūros

Pagrindiniai tikslai:

- Įtvirtinti žinias apie organizacijų struktūras.

64. Organizacijų struktūros. Dėlionė

Paskirtis:

1. Įtvirtinti žinias apie organizacijų struktūras.
2. Paįvairinti teorijos mokymosi procesą.

Dalyviai

Mažos grupės.

Trukmė

Apie 20 min.

Priemonės

Žirklys, dėlionės dalių kopija kiekvienai grupei, popieriaus lapas ir rašiklis.

Užduoties aprašymas

1. Susiskirstykite grupelėmis. Deleguokite po vieną narį atlikti parengiamojo darbo – sukarpyti būsimąją dėlionę per pažymėtas linijas. Dėlionės dalių kopiją gausite iš dėstytojo (-os).
2. Su paruošta darbui priemone grįžkite pas kolegas. Tarpusavyje pasitardami, sudėkite dalis tinkamai, t. y. suformuluokite organizacinės struktūros apibrėžimą bei nuoseklius struktūrų tipų apibūdinimus.
3. Ant popieriaus lapo grafiškai pavaizduokite duotus struktūrų tipus.
4. Greičiausiai užduotį atlikusią grupę pasveikinkite plojimais.
5. Pasvarstykite, kuo naudinga buvo ši užduotis?

organizuojama	kuriuo skirstoma,	ir koordinuojama	organizacijos veikla.
būdinga tai, kad ji decentralizuoja sprendimus,	nesitardamas su kitais		
gali priimti sprendimus,	tiesk projekto	organizacijos darbo sritį.	
tiesk padalinio,	atsakingas už tam tikrą atskirą	Funkcinei struktūrai	
kiekvienas darbuotojas yra atsakingas	būdingas organizacijos veiklos turinio		
suskirstymas funkcinėmis sritimis ir tai,	susijusius su visomis jo	tai būdas,	
pavaldumo ryšiais tarp valdymo	vadovas	lygmenų ir tuo, kad kiekvienas	
sujungianti kitų struktūrų	minimaliu valdymo pakopų skaičiumi, tiesioginio		
funkcijas atlieka kitos, specialiai	Linijinė struktūra pasižymi	tiesk projekto	
tam pasamdytos organizacijos.	Matricinė struktūra	tiesk funkciniam,	
Virtualios organizacijos struktūra yra labai centralizuota,	arba grupės vadovui.		
priimti.	kad kiekvienas vadovas	Organizacinė struktūra – yra hibridinė,	
atsakomybei pavestos veiklos funkcinėmis	Komandinei struktūrai labiausiai		
tipų pranašumus.	suteikdama komandoms teisę juos	Jai būdinga tai, jog	
beveik nesuskirstyta į padalinius,	vadovai priima valdymo sprendimus, o		

65. Pasislėpusios organizacijų struktūros

Paskirtis:

1. Įtvirtinti žinias apie organizacijos struktūras.
2. Įsidėmėti šešis svarbiausius organizacijos struktūros elementus.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai.

Trukmė

10–15 min.

Priemonės

Rašiklis.

Užduoties aprašymas

Raidžių lentelėje slepiasi klasikinės ir naujausiosios organizacijų struktūrų rūšys, šeši pagrindiniai struktūrų elementai ir du kraštutiniai organizacijų struktūrų modeliai. Kiekvienas individualiai raskite raidžių chaose prasmingus įrašus. Jų ieškoti reikėtų vertikalčiai, horizontalčiai ir įstrižai. Prisiminkite, kokie bruožai būdingi kiekvienai struktūrų rūšiai. Aptarkite, kuo remdamiesi vadovai turėtų pasirinkti kuriamos organizacijos struktūrą.

Raidžių lentelė

K	E	B	M	A	K	O	M	A	N	D	I	N	Ė	P	L	Y	P	S	I	H	N	Į	O	I
A	N	E	M	P	A	V	G	D	I	D	O	N	O	C	I	A	N	L	P	U	G	S	L	P
R	S	O	E	O	Z	J	U	S	O	E	I	O	N	S	N	T	B	I	G	T	O	A	O	S
S	P	E	C	I	A	L	I	Z	A	C	I	J	A	F	I	S	P	Y	P	O	U	K	F	P
P	V	O	H	O	P	F	L	O	K	E	O	K	J	U	J	Y	P	A	S	T	O	Y	I	O
A	S	J	A	G	I	V	O	N	O	N	O	N	F	O	I	O	F	S	R	F	K	M	F	R
S	M	B	N	T	G	D	U	M	A	T	R	I	C	I	N	Ė	E	I	U	A	I	U	A	G
U	A	E	I	A	L	F	D	F	D	R	D	J	E	O	Ė	O	V	L	F	G	R	G	M	A
S	D	K	S	O	V	J	Y	P	O	A	O	A	R	T	Y	U	I	P	A	S	D	R	S	N
K	P	O	T	K	O	N	T	R	O	L	Ė	S	A	P	I	M	T	I	S	F	G	A	M	I
L	S	J	I	O	E	F	L	C	O	I	O	A	H	J	K	L	Z	Z	C	V	B	N	I	Š
I	F	N	N	L	A	D	N	A	I	Z	G	L	T	I	N	K	L	I	N	Ė	N	D	M	K
G	H	C	I	K	A	L	C	B	T	A	J	B	U	T	N	R	R	F	D	F	O	I	O	A
N	M	O	S	O	T	B	I	G	O	C	O	M	E	C	H	A	N	I	S	T	I	N	I	S
F	O	R	M	A	L	I	Z	A	C	I	J	A	M	I	C	R	O	S	O	F	O	Ė	O	I
J	E	B	N	E	D	U	K	I	O	J	O	K	E	I	S	M	D	P	C	L	I	G	N	S
S	U	S	K	I	R	S	T	Y	M	A	S	Į	P	A	D	A	L	I	N	I	U	S	F	G

XI DALIS

Organizacijų kultūra

Pagrindiniai tikslai:

- Ugdyti sisteminių mąstymą.
- Suteikti žinių apie organizacijų kultūrą.
- Panagrinėti organizacijos kultūros poveikį darbuotojų darbo rezultatams ir organizacijos veiklos sėkmei.
- Aptarti, organizacijų kultūros ir kultūros plačiąja prasme ryšį.

66. Man patinka čia dirbti

Paskirtis:

1. Ugdyti pozityvųjį mąstymą.
2. Atkreipti dėmesį į teigiamus dalykus organizacijoje.
3. Stiprinti organizacinę identitetą.

Dalyviai

Mažos, vidutinės arba didelės grupės.

Trukmė

Apie 30 min.

Priemonės

Rašymo lenta arba keletas didelio formato popieriaus lapų; rašiklis.

Užduoties aprašymas

Dažniausiai mes net nedėdami pastangų pastebime problemas ir blogybes. Šį kartą susitelksime į teigiamus aspektus.

Paprašykite dalyvių pamąstyti ir atsakyti į klausimą „Dėl ko man čia patinka dirbti (studijuoti)?“ Tegu kiekvienas išsako savo mintis garsiai. Visus atsakymus surašykite ant lentos arba popieriaus lapų.

Aptarkite:

- Kiek šie dalykai priklauso nuo organizacijos politikos?
- Kaip juos palaiko ir skatina vadovybė, kolegos? Kiek už tai atsakingas pats darbuotojas?
- Kaip manote, jei vadovai pasidomėtų, ką labiausiai savo darbe vertina darbuotojai, ar galėtų šias žinias panaudoti organizacijos labui? Kokiose srityse ir kaip?

Užduoties variantai

1. Dalyvius suskirstykite mažomis grupėmis. Kiekvienos grupės paprašykite aptarti atstovaujamos organizacijos teigiamybes ir sudaryti 20 teigiamų dalykų sąrašą. Iš šių dvidešimties reikės atrinkti penkis, grupės nuomone, reikšmingiausius dalykus ir

juos pristatyti visiems. Ar yra dalykų, kuriuos įvardijo keletas grupių? Ar labai skiriasi sąrašai savo turiniu? Kokios sritys arba procesai sulaukė didžiausio dėmesio?

2. Visi kartu sudarykite deklaruojamų organizacijos vertybių sąrašą. Padiskutuokite:
 - Ar, jūsų nuomone, vertybės sutampa su organizacijos politika, vadovų elgesiu?
 - Kokių veiksmų patartumėte imtis, kad organizacijos vertybės būtų aiškios kiekvienam organizacijos nariui?
 - Kaip manote, ar organizacijos vertybės būtinai turi būti priimtinos visiems darbuotojams? Jei taip nėra, kokių pasekmių galime tikėtis?

67. Tautinė tapatybė ir karjera

Paskirtis:

1. Išsiaiškinti, kaip Lietuvos viešojoje kultūroje išsiskiriančių tautinių bruožų stereotipai veikia įsidarbinimo ir karjeros galimybes.
2. Panagrinėti, koks požiūris į tautinę tapatybę išgalėjęs atstovaujamos organizacijos kultūroje.

Dalyviai

Didelė grupė.

Trukmė

20 min.

Priemonės

Jokių.

Užduoties aprašymas

Perskaitykite toliau pateiktas situacijas, kuriose pristatomi savo darbo karjerą pradedantys žmonės, norintys ateityje vadovauti didelei gamybos įmonei arba bankui.

Surenkite bendrą diskusiją. Pasvarstykite:

- Kokias galimybes pasiekti užsibrėžtą tikslą turi kiekvienas iš pristatytų žmonių? Pagrįskite nuomonę.
- Kas, jūsų nuomone, labiausiai suvaržys kai kurių iš jų karjerą? Kaip šie suvaržymai galėtų būti susiję su įmonės, kurioje žmonės siekia užimti vadovo postą, organizacine kultūra?
- Koks požiūris į tautinę tapatybę išgalėjęs jūsų atstovaujamos organizacijos kultūroje?
- Kokias tautinės tapatybės ir karjeros galimybių problemas bei jų sprendimo būdus išvelgiate Lietuvoje?
- Kaip manote, kaip susiję tautinės tapatybės ir lyties, amžiaus ir sveikatos būklės veiksniai, vertinant karjeros galimybių požiūriu?
- Kokios svarbiausios išvados išplaukia, apibendrinant diskusiją? Kokios patirties parsinešite į atstovaujamą organizaciją?

ORGANIZACINĖS KULTŪROS, TAUTINĖS TAPATYBĖS IR KARJEROS GALIMYBIŲ RYŠYS

1. Įsivaizduokite, kad Lukas, jaunas vilnietis, Vilniaus universitete ekonomikos studijas baigęs vaikiną, pradeda karjerą didelėje gamybinėje įmonėje arba banke. Ar galite išvardyti kliūtis, su kuriomis jis susidurs, siekdamas užimti aukščiausio lygio vadovo postą? Kaip manote, kiek laiko Lukas užtruks, kol pasieks savo tikslą?
2. Tarkime, kad Lukas yra Lukašas – Valčiūnuose užaugęs Lietuvos lenkas. Su kokiomis papildomomis kliūtimis jis susidurs? Ar šios kliūtys pakeis galimybę kilti karjeros laiptais?
3. Tarkime, naujasis darbuotojas yra ne Lukas, o Inesa – jauna vilnietė, baigusi Vilniaus universitete ekonomiką. Kokios kliūtys laukia Inesos kelyje į viršūnę? Kokius Inesos, Lukašo ir Luko karjeros skirtumus prognozuojate?
4. Tarkime, kad Inesa yra Lietuvos lenkė, rusė, žydė, čigonė. Su kokiomis kliūtimis ji susidurs?
5. Kaip klostytųsi Luko, Lukašo arba Inesos karjera, jei jie atvyktų iš Prancūzijos? JAV? Rusijos? Rumunijos?
6. Tarkime, kad Lukas, Lukašas arba Inesa turi judėjimo negalią. Kaip jiems seksis šiuo atveju?
7. Tarkime, kad Lukui, Lukašui arba Inesai yra daugiau nei 50 metų. Kokios tuomet jų karjeros galimybės?

68. Organizacinės kultūros plėtojamos problemos

Paskirtis:

1. Atskleisti organizacinės kultūros ir kultūros plačiąją prasme ryšį.
2. Aptarti organizacinės kultūros poveikį darbuotojams ir organizacijos efektyvumui.
3. Pabrėžti atsakingo organizacijos vadovų požiūrio svarbą, kuriant ir stiprinant organizacinę kultūrą.

Dalyviai

Didelė grupė.

Trukmė

20 min.

Priemonės

Kiekvienam dalyviui – kopija su organizacinės kultūros palaikomų problemų apžvalga.

Užduoties aprašymas

Susipažinkite su kitame puslapyje pateiktomis plačiausiai paplitusiomis problemomis, kurias palaiko organizacijų kultūra.

Bendroje diskusijoje aptarkite:

- Su kokiais apžvalgoje minėtais reiškinais jums yra tekę susidurti asmeniškai? Kaip tai jus paveikė? Kokius sprendimus priėmėte?
- Dėl kokių paminėtų ir apžvalgoje neaptartų organizacijos kultūros palaikomų problemų guodžiasi jūsų kolegos, draugai, pažįstami ir artimieji? Kokių veiksmų jie dažniausiai imasi sprendami šiuos sunkumus?
- Kaip, jūsų manymu, yra susijusi organizacijos kultūra ir bendroji socialinė kultūra?
- Kokiomis priemonėmis patartumėte griauti požiūrio į moteris darbe stereotipus?
- Kaip siūlytumėte šalinti seksualinio priekabiavimo problemą?

- Kas, jūsų nuomone, labiausiai veikia organizacijos kultūros specifiką? Kokią įtaką konkrečių organizacijų kultūrai turi organizacijos veiklos sritis, lokalizacija, daugiakultūriškumas? Kaip organizacijos vadovai turėtų atsižvelgti į organizacijos darbuotojų įvairovę (lytis, amžius, tautinė tapatybė, lytinė orientacija)?
- Kokios organizacijos darbuotojų įvairovės nepaisymo pasekmės?

DAŽNIAUSIAI ORGANIZACINĖS KULTŪROS PLĖTOJAMOS PROBLEMOS

Stiklinės lubos

Tai neapčiuopiami sunkumai, trukdantys moterims kilti karjeros laiptais. Nors dirbančiųjų proporcija pagal lytį Vakarų kultūrose yra panaši, didelių bendrovių aukščiausius vadovų postus paprastai užima ne daugiau nei 0,5–3 proc. moterų. Sprendimas arba atsisakymas paskirti į aukštesnes pareigas gali būti grindžiamas įvairiais argumentais – pardedant reprodukcinio amžiumi, baigiant paaiškinimu, kad su kitu tos pačios lyties žmogumi vadovams bus patogiau bendrauti.

Seksualinis priekabiavimas

Skiriami trys tipai:

1. Priešiška aplinka. Šiam tipui priskiriami nepadorūs anekdotai, dviprasmiški žvilgsniai ir prisilietimai. Problema veši dėl požiūrio skirtumų. Dažnai būna sunku įvertinti, ar priekabiautojas sąmoningai siekė įžeisti, parodyti lyties viršenybę, atskleisti seksualinio pobūdžio siekius ir pan., ar tokių motyvų neturėjo ir, apkaltintas priekabiavimu, pats jaučiasi esąs auka.
2. *Quid pro quo* – vienas už kitą. Seksualinių paslaugų prašoma arba reikalaujama už apčiuopiamą naudą, pvz., tam tikras pareigas, aukštesnį atlyginimą, arba žadama padėti išvengti žalos, t. y. prarasti darbą, būti paskirtam į žemesnes pareigas.
3. Tiesioginė grėsmė arba agresyvūs veiksmai.

Stereotipai

Moterų kompetencijai įprasta priskirti žmonių išteklių arba ryšių su visuomene darbo barus, o ne generalinės direktorės, prezidentės, gamybos arba rinkodaros vadovės funkcijas.

Taip pat priimta manyti, kad nuostolinga ir neprotinga moteris įtraukti į atsakingus organizacijos valdymo reikalus, nes jos negalės tęsti pradėtų darbų dėl motinystės atostogų ir nuolat sergančių vaikų. Vis dėlto būtina atkreipti dėmesį į tyrimų rezultatus, kurie rodo, kad:

- tarp organizacijų aukščiausio valdymo lygmens vadovų vyrai, auginantys vaikus, sudaro 90 proc., o moterys – 35 proc.;

- nemaža dalis vyrų jaučiasi diskriminuojami ir atskirti nuo šeimos. Jie norėtų labiau prisidėti prie vaikų auklėjimo (Išsiskyrusių su mamomis tėčių asociacijos duomenys).

Atlyginimų skirtumai

Moterys ir vyrai už tą patį gerai atliktą darbą gauna skirtingo dydžio atlyginimą. Moterims mokamas mažesnis atlyginimas nei vyrams. Pavyzdžiui, Lietuvoje moterys uždirba 75–78 proc. vyro, dirbančio tokį pat darbą arba einantį tokias pat pareigas, atlyginimo.

Sukamųjų durų sindromas

Jausdami diskriminaciją, žmonės išeina iš darbo arba praranda motyvaciją būti aktyvūs ir kūrybiški. Taip sudaromas įspūdis, kad kai kurie žmonės, ypač moterys, mažumos, kitataučiai, sunkiai sugeba prisitaikyti organizacijose.

Amžiaus nuvertinimas ir patirties pervertinimas

Organizacijose dažnai laikomasi dviejų kraštutinių. Pirmasis – tai nemokėjimas įvertinti ir gerąją prasme išnaudoti vyresnio amžiaus žmonių, plėtojamas jauno žmogaus kultas. Antrasis – tai nesugebėjimas pamatyti, kad vyresnio amžiaus arba ilgai dirbančių organizacijoje žmonių patirtis tampa baigtinė ir ima trukdyti organizacijai veržtis pirmyn.

Netradicinė lytinė orientacija

Nustatyta, kad žmonės, turintys netradicinę lytinę orientaciją, jaučiasi diskriminuojami darbe ir dėl to išgyvena nuolatinį stresą bei stengiasi nuslėpti savo orientaciją.

Tautinė tapatybė ir rasė

Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurių tautybė arba rasė yra kita nei daugumos organizacijos narių, už tą patį darbą gauna mažesnę atlygį, o jų karjeros galimybės dažniau yra varžomos stiklinių lubų. Analizuojant atlygį pinigine išraiška pastebėta, kad, pvz., JAV už tą patį – teisėjo – darbą mokama suma mažėja priklausomai ir nuo rasės, ir nuo tautybės, ir nuo lyties.

Piniginį atlygį už teisėjo darbą gauna	Rasė arba kilmė, lytis
Didžiausią	Baltasis amerikiečių kilmės vyras
Vis mažesnę	Baltoji amerikiečių kilmės moteris, afroamerikiečių kilmės vyras Azijiečių kilmės vyras, Afrikos amerikiečių kilmės moteris Azijiečių kilmės moteris, meksikiečių kilmės vyras
Mažiausią	Meksikiečių kilmės moteris

69. Organizacijos simbolių tinklas

Paskirtis:

1. Atkreipti dėmesį į organizacijos simbolių įvairovę.
2. Mokyti atpažinti simbolines organizacijos dimensijas.
3. Išsiaiškinti, kaip organizacijos simboliai atskleidžia organizacinę kultūrą.
4. Mokyti pamatyti organizacijos kultūrą tarsi simbolių ir reikšmių tinklą.

Dalyviai

Užduotis atliekama individualiai ir mažose grupėse.

Trukmė

Apie 90 min.

Priemonės

Popieriaus lapas ir rašiklis kiekvienam dalyviui.

Užduoties aprašymas

Užduotis atliekama dviem etapais. Pirmajame etape dalyviai mokosi pastebėti ir įvardyti organizacijos simbolius, atkreipia dėmesį į jų įvairovę. Antrajame – mokosi įžvelgti simbolių reikšmes, jungti juos į tinklus, atskleidžiančius organizacijos kultūros specifiką.

I užduoties dalis

1. Padalinkite dalyvių grupę po 5–7 žmones.
2. Paprašykite kiekvieno individualiai užpildyti toliau pateiktą „100 organizacijos simbolių lentelę“, t. y. įvardyti savo atstovaujamos organizacijos (įmonės, universiteto arba asociacijos) simbolius. Iš pradžių užduotis dalyviams gali pasirodyti neįveikiama, tačiau neleiskite jiems nusiminti arba išsiderėti išlygų. Geriau dar kartą priminkite, kad organizacijos simboliai yra daiktai, veiksmai arba įvykiai, išskiriantys organizaciją iš kitų ir atskleidžiantys organizacinę jos kultūrą. Paaiškinkite dalyviams, kad kiekvienas organizacijos atstovas organizacijos

simboliais gali laikyti skirtingus arba iš pirmo žvilgsnio su organizacija tiesiogiai nesusijusius dalykus. Pavyzdžiui, vieno Lietuvos regiono atliekų tvarkymo tarnybos darbuotojai savo įmonės simboliais laiko ne tik įmonės ženklą arba šiukšlių rūšiavimo konteinerius – tai, kas pirmiausia asocijuojasi su įmonės specifika. Darbuotojai savo organizaciją sieja su žuvėdromis, kūdikiais arba įmonės administratore! Ir nieko nuostabaus, juk žuvėdros nuolat sklendo virš sąvartynų. Kūdikiai primena „svečiukų“ dieną – puikių emocijų teikiančią tradiciją, kai įmonės darbuotojai, mamos arba tėčiai, atneša kolegoms parodyti savo naujagimius. O įmonės administratorė yra tas žmogus, kuris kasdienį įvairiausių rūpesčių chaosą paverčia palyginti tvarkinga rutina.

3. Kai kiekvienas bus baigęs pildyti lentelę, paprašykite dalyvių grupėse palyginti sąrašus: panagrinėti įvardytus žmones, objektus, įvykius, renginius ir t. t. ir paieškoti panašumų.

II užduoties dalis

1. Paprašykite kiekvieno dalyvio iš savo sudaryto simbolių šimtuko pasirinkti keletą ypatingiausiųjų. Šie dalykai turėtų turėti išskirtinę reikšmę, būti jaudinantys, keliantys entuziazmą ir gyvybingumą arba kompleksiniai, įtraukiantys daugiau prasmų, lyginant su kitais. Pakvieskite žmones kiekvieną ypatingąjį simbolį prakalbinti – parašyti po keletą pasitraipų įsivaizduojant, ką galėtų šis simbolis pasakyti, jei prašnektų.

2. Tegu dalyviai perskaito savo rašinius vieni kitiems grupelėse. Paklauskite, ar buvo žmonių, kurie išskyrė tuos pačius dalykus? Ką jiems „kalbėjo“ šie simboliai? Kiek skirtingi ir kiek panašūs grupelėje buvo „kalbantys“ simboliai?

3. Pakvieskite drauge pamąstyti:

- Ar jūsų prakalbinti simboliai leido padaryti tam tikras išvadas apie organizaciją?
- Ar esate įsitikinę, kad aptariamieji dalykai yra neginčytini, realūs?
- Ar simboliai įkvepia jus imtis kokių nors veiksmų, ką nors nuveikti?
- Ar simboliai sukelia kokius nors jausmus?

- Ar jie kaip nors veikia jūsų darbingumą, darbo rezultatyvumą? Motyvuoja? Mažina motyvaciją?
- Ar galėtumėte įvardyti, kaip / ar aptariamieji simboliai veikia kitus?

4. Galiausiai paskatinkite dalyvius mokytis skaityti organizacijos kultūrą tarsi tekstą:

- a) tegu kiekvienas dar šiek tiek „pagyvena“ su atstovaujamos organizacijos simbolių sąrašu, atidžiai jį patyrinėja – juk kai kurie įrašai tarsi kartojasi ir skelbia aiškią žinią apie organizaciją: kokios patirties žmonės turi ir kaip puikiai arba varganai ji valdoma, kiek stipriai / silpnai organizacija rūpinasi darbuotojais ir pan.;
- b) nurodykite kiekvienai grupei apibrėžti 4–5 temas, kurios jungtų tam tikrus simbolius;
- c) tegu grupės savo temas pristato viešai. Rengiant pristatymo tekstą, pakvieskite įsivaizduoti, kad reikia pasakoti, ką mato te asmeninės patirties nufotografuotoje organizacijos nuotraukoje.

5. Paklauskite, kas dalyvius nustebino arba sutrikdė, klausantis kolegų pasakojimų? Kokios išvados peršasi atlikus užduotį? Kokios patirties pasisemta? Kaip įgytą patirtį galima pritaikyti praktikoje?

100 ORGANIZACIJOS SIMBOLIŲ LENTELĖ

70. Gyvenimas – ne tik darbas

Paskirtis:

1. Panagrinėti, kokie asmeniniai ir organizaciniai veiksniai turi įtakos darbingumui.
2. Aptarti, kodėl svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.
3. Lavinti sisteminių mąstymą.

Dalyviai:

Didelė grupė.

Trukmė

15 min.

Priemonės

Teksto „Neatostogavusiems – mažesnę atlyginimą“ kopija kiekvienam dalyviui.

Užduoties aprašymas

Paprašykite dalyvių individualiai perskaityti tekstą „Neatostogavusiems – mažesnę atlyginimą“.

Visi drauge aptarkite:

- Kuo ir kodėl svarbi darbo ir poilsio pusiausvyra?
- Kokios pasekmės laukia darbuotojų, nepaisančių tinkamo darbo ir poilsio režimo?
- Kokia yra vadovų ir darbdavių įtaka, tausoiant darbuotojo sveikatą?
- Ką reikėtų žinoti vadovams apie žmogaus darbingumą?
- Kaip organizacijos kultūra veikia darbuotojų ir vadovų požiūrį į darbą apimtį ir darbo trukmę?
- Kaip patartumėte stiprinti vadovų supratimą, kad sveikas ir pailsėjęs darbuotojas yra produktyvesnis ir ekonomiškai naudingesnis organizacijai nei nesveikuojantis, pavargęs ar išgyvenantis stresą dėl laiko trūkumo, darbų gausos ir pan.?
- Kaip patartumėte kurti darbuotojus gerbiančią ir jų sveikatą tausojančią organizacijos kultūrą?

Neatostogavusiems – mažesnę atlyginimą

Vakarų mokslininkai suskaičiavo, kad metinių atostogų neturėjusių ir viršvalandžius dirbančių darbuotojų produktyvumas yra 30 proc. mažesnis nei tų, kurie rūpinasi darbo ir asmeninio gyvenimo darna.

Teoriškai sprendimas darbomanams nuręžti trečdalį atlyginimo būtų pagrįstas ir teisingas. Nors atsidavusieji dirba daug, rezultatai palyginti menki.

Deja, mūsų verslas (o ir viešasis sektorius) gyvena vadovaudamasis nuostata „privalai tai padaryti šiandien“ arba „nejaugi neturi darbo, kad susiruošei namo penktą valandą“. Bandymai džiaugtis asmeniniu gyvenimu, nedovanoti viso savo budraus paros laiko darbui reiškia karjeros žlugdymą. Paplitusi filosofija, kad įmonė bus laimingesnė vietoje tavęs, nerodančio džiaugsmo ir iniciatyvos dirbti viršvalandžius, pasisamdžiusi kitą žmogų. Tokio požiūrio keistumas – įsitikinimas, kad tas kitas žmogus ir norės, ir dirbs daugiau negu tu. Ir tai truks ilgai.

Darbuotojų darbo krūvis didžiulis ne tik Lietuvoje. Pavyzdžiui, Melburno karališkojo instituto atliktas tyrimas rodo, kad daugelyje Australijos įmonių, kurių veikla grįsta projektais, nei prieš pradedant projektą, nei jį įgyvendinus nepaliekama laiko darbuotojams suvokti vieno darbo pabaigos ir persiorientuoti į naujas užduotis. Dar daugiau – laiko požiūriu skirtingi projektai dažnai net sutampa.

Tokios praktikos padariniai sunkūs ir ilgalaikiai. Darbuotojai tampa ciniški klientų, bendradarbių ir paties darbo atžvilgiu, veiklos efektyvumas sumažėja. Padėtis primena voverės bėgimą ratu: kilometrų nubėgta daug, tačiau iš vietos nepajudėta.

JAV verslo konsultantai nurodo: jei dirbi daugiau nei 60 valandų per savaitę, rizikuoji sveiku protu. Juk projektų ir konkurencingų sprendimų varomoji jėga – intelektas! Nuovargis ir nuolatinė įtampa trukdo blaiviai vertinti padėtį, todėl daugėja klaidų, krinta darbo kokybė. Be to, didelis ilgalaikis darbo krūvis kenkia sveikatai ir netgi kelia pavojų gyvybei. Vis dažniau infarktą patiria jaunesni nei 40 m. žmonės.

Tipiška: jie dirba daugiau, ilsisi mažiau, yra pasiekiami el. paštu ir mobiliuoju telefonu 24 valandas ir 7 dienas per savaitę. Jie vengia atostogų, o jei ir atostogauja, jų metu „privalo ką pabaigti“ arba „sustvarkyti neatidėliotinus reikalus“. Darbo korespondencijos tvarkymas net nesuvokiamas kaip darbas.

Kita vertus, nepavydėtinos rinkos sąlygos, arši konkurencija, spartus pokyčių tempas nepalieka erdvės mintims apie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Atrodo, kad darbuotojų sveikatos sutrikimai ir jų nuotaikos – pačių darbuotojų, o ne vadovo galvos skausmas. Vadovo rūpestis vienas – pasiekti projekto tikslus.

Tačiau kiekviena lazda turi du galus. Krentantis darbo našumas iš tiesų reiškia, kad projektas vėluos, jo biudžetas didės. Ir kruopštus planavimas, apmąstytas organizavimas bei griežta kontrolė čia niekuo nepadės. Kuo stipriau spausite darbuotojus, tuo labiau rizikuosite jų netekti. Perdegs emociškai, susirgs, išsivaikščios pas konkurentus. Samdysite naujų. Gaišite laiką, kol jie pritaps. Turėsite išlaidų dėl mokymo.

Jei norite pasiekti numatytus tikslus ir užbaigti projektą laiku, patikrintas būdas – atkreipti dėmesį ne tik į užduotis, bet ir į darbuotojus, kurie tas užduotis įgyvendina.

Specialistai pataria pirmiausia išmokti leisti įvykiams tekėti savo vaga. Iš pažiūros galima pamanyti, kad projektų vadovai yra iš prigimties kontrolieriai – dažnai jie linkę visus projekto reikalus užsikrauti ant savo pečių. Bet ar tikrai nepasitikėjimas komandos nariais ir kolegomis yra pagrįstas? Jei taip, priimkite atitinkamus sprendimus. Jei ne, perduokite darbus. Siekis dalyvauti absoliučiai visuose procesuose ir žinoti net mažiausias projekto smulkmenas veda tiesiai į gaisrų gesinimą ateityje.

Parenkite užkardus projekto pabaigos termino kilnojimui. Praktika rodo, kad net atsakingiausiai suplanuoti projektai reikalauja 20–25 proc. daugiau laiko, nei atrodė būtina iš pradžių. Tad skirdami laiko nenumatytiems atvejams užkirsite kelią rytojaus bėdoms.

Primygtinai reikalaukite, kad projekto komandos nariai laikytųsi darbo ir poilsio režimo. Asmeniškai taip pat įsisąmoninkite, kad darbo diena turi pabaigą. Taip, kartais dirbti ilgiau yra neišvengiama, tačiau tai jokių būdu neturi tapti organizacinės kultūros bruožu.

Būkite lankstūs ir supratingi. Rūpinkitės projekto rezultatais ir jų kokybe, o ne tuo, kiek laiko darbuotojai sėdi prie darbo stalo. Galbūt vienas bus produktyvesnis, jei jam leisite porą dienų per savaitę padirbėti namie, o kitas – dirbdamas šešias dienas per savaitę, tačiau trumpiau. Leiskite žmonėms spręsti, kaip pasiekti tikslų sėkmingiausiai.

Patarimai vadovams²:

- Neužsikraukite visų darbų sau, perduokite dalį jų kolegoms ir nesistenkite kontroliuoti kiekvienos smulkmenos.
- Skirkite laiko nenumatytiems darbams.
- Reikalaukite, kad projekto komandos nariai laikytųsi darbo ir poilsio režimo.
- Rūpinkitės rezultatais, o ne tuo, ar darbuotojai prie stalo praleidžia visas darbo valandas. Laisvesnis grafikas atsiperka su kaupu.

² Šaltinis: Raišienė A. G. Neatostogavusiems – mažesnę atlyginimą // *Verslo žinios, Karjera ir vadyba*. 2010-08-05, Nr. 145, p. 14.

Literatūra

- Adler A. *Žmogaus pažinimas*. Vilnius: Vaga, 2008.
- Bagnall B. *Kaip piešti ir tapyti*. Vilnius: Alma littera, 1996.
- Bardier G. *Biznes-psichologija*. Moskva: Genezis, 2002.
- Bodalev A. A. *Vosprijatije čeloveka čelovekom*. Leningrad, 1968.
- Bono E. Paralelinis mąstymas. *Suaugusiųjų švietimas*. Vilnius: Kronta, 2007.
- Buchanan D., Huczynski A. *Organizational Behaviour: an introductory text*, Prentice Hall, 1997.
- Carlaw P., Deming V. K. *The big book of customer service training games. Quick, Fun Activities for Training Customer Service Reps, Salespeoples, and Anyone Else Who Deals with Customers*, McGraw-Hill, 1999.
- Carlaw P., Deming V. K. *The big book of sales games. Quick, Fun Activities for Improving Selling Skills or Livening Up a Sales Meetings*, McGraw-Hill, 1999.
- Chesterton G. K. *Tėvas Braunas* (sudarytojas Aleksa O.). Vilnius: Tyto Alba, 2004.
- Chmiel N. ir kt. (ats. red. Cmiel N.). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
- Conway K, Charney C. *The Trainer's Tool Kit*, AMACOM: American Management Association, 2005.
- Epstein R. *Creativity games for trainers: a handbook of group activities for jumpstarting workplace creativity*, Training McGraw-Hill, 1996.
- Facilitative Leadership Training Institute, <http://www.facilitativeleader.com/>
- Felser G. *Motyvacijos būdai. Asmens sėkmę lemiantys faktoriai. Praktinis psichologijos panaudojimas*. Vilnius: Alma littera, 2006.
- Fry N., Killing P. (2000) *Strategic Analysis and Action*, 4th ed., Prentice Hall.
- Gage N. L., Berliner D. C. *Pedagoginė psichologija*. Vilnius: Alma littera, 1993.
- Gedvilaitė I. IKEA įkūrėjas milijardierius Ingvaras Kampradas garsėja šykštumu // *Vakarų ekspresas*, 2004-05-15.
- Gelb M. J. *Norėčiau mokėti daryti stebuklus. Leonardo da Vinci*. Kaunas: Jotema, 2004.
- Gelumbauskas E. „Geležinei ledi“ - Margaret Thatcher - 80, 2005-10-12, www.skrynia.lt

- Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., Konopaske R. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill, 2006.
- Greenberg J. *Managing Behavior in Organizations*, Pearson, Prentice Hall, 2005.
- Jovaiša L. *Edukologijos įvadas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2002.
- Kaner S., Lind L., Toldi C., Fisk S., Berger D. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-making*, Jossey-Bass, 2007.
- Kiziūnas V. *Diego Maradona*, 2010-05-06, www.biografas.lt
- Laisvoji enciklopedija, www.wikipedia.org
- Margaret Thatcher – velnias, o ne žmogus, 2010-01-06, www.balsas.lt
- Martin J. *Organizational Behaviour*, Tamson, 2001.
- Mike Tyson Biography: World of Criminal Justice on Mike Tyson, <http://www.bookrags.com/biography/mike-tyson-cri>
- Miller B. C. *More Quick Team-building Activities for Busy Managers*, AMACOM: American Management Association, 2007.
- Myers D. G. *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008.
- Nauckūnaitė Z. *Iškalbos mokymas*. Kaunas: Šviesa, 2000.
- Newsrom J. W., Scannell E. E. *Games trainers play*, The McGraw-Hill Companies, 1980.
- Picard C.P. *Mediating Interpersonal and Small Group Conflict*, The Golden Dog Press, Kanada, 2002.
- Practical Management Skills, <http://www.practical-management-skills.com/facilitative-leadership.html>.
- Raišienė A. G. Neatostogavusiems – mažesnę atlyginimą // *Verslo žinios: Karjera ir vadyba*, 2010 08 05, Nr. 145.
- Raišienė A. G. Ar esi sprendimų profesionalas? // *Aš ir psichologija*, 2011, balandis.
- Raišienė A. G. Nuo lenktyniavimo iki bendradarbiavimo. Konfliktų sprendimo strategijos // *Verslo žinios: Karjera ir vadyba*, 2005 04 21, Nr. 16 (176).
- Ramsden P. *Kaip mokyti aukštojoje mokykloje*. Vilnius: Aidai, 2000.
- Regan G. *Book of Naval Blunders*, Carlton Books Ltd, 2001.
- Robbins S. P., Judge A. *Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, 2007.
- Russell R. F., Stone A. G. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 2002, 23 (3), 145–157.
- Shani A. B., Chandler D., Coget J. F., Lau J. B. *Behavior in Organizations. An Experiential Approach*, The McGraw-Hill Companies, 2009.

- Simon H. *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: Knygiai, 2003.
- Simpson I. *Piešimo mokykla. Išsamus mokymosi piešti kursas*. Vilnius: Rosma, 2004.
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 2004, 25(4), 349–361.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D. *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1999.
- Strachan D. *Making Questions Work. A Guide to What and How to Ask for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators*, John Wiley and Sons, Inc., 2007.
- The Gale Group, Inc. *Diego Maradona Biography*, 2010. <http://biography.yourdictionary.com/diego-maradona>
- Tight M. *Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos*. Vilnius: Kronta, 2007.
- Webster R. *Kūrybinė vizualizacija pradedantiems. Pasiekite tikslus ir išpildykite svajones*. Vilnius: Alma littera, 2007.
- What is Servant Leadership? <http://www.greenleaf.org/whatissl/>

1 priedas

Atgalinio ryšio anketa

Norėčiau sužinoti, kaip man sekasi organizuoti darbą auditorijoje, suteikti žinių, palengvinti dalyvių mokymąsi, padėti suprasti, kaip įgytą patirtį būtų galima taikyti tikrovėje. Todėl maloniai prašyčiau įvertinti mano veiklą.

Seminaro temos pavadinimas: _____

Seminaro turinys ir procesas

Nr.	Rodikliai	A	B	C	D
1.	Pateiktos užduotys susijusios su nagrinėjama tema				
2.	Užduotys aiškios, jų vykdymo nurodymai suprantami				
3.	Pateiktas tinkamas užduočių skaičius				
4.	Išlaikyta individualaus ir grupinio darbo pusiausvyra				
5.	Laiko tinkamai atlikti užduotis užteko				
6.	Darbas auditorijoje vyko sklandžiai				
7.	Dėstytojas (-a) gerai valdė diskusijas				
8.	Buvo sudarytos sąlygos kiekvienam dalyvauti aktyviai				
9.	Užduoti klausimai ir pateikti pavyzdžiai korektiški				
Pastabos:					

A – taip, viršijo mano lūkesčius; **B** – taip, atitiko mano lūkesčius; **C** – iš dalies, reikėtų tobulinti; **D** – ne.

Igytos žinios, mokymasis

Nr.	Rodikliai	A	B	C	D
1.	Dėstytojas (-a) puikiai išmano temą				
2.	Pateikta medžiaga ir užduotys papildė turimas žinias				
3.	Dėstytojo (-os) užduodami klausimai skatino gilintis į temą, mąstyti, argumentuoti				
4.	Dėstytojas (-a) išsamiai atsakė į dalyvių klausimus				
5.	Kiekvienam asmeniškai buvo skiriama dalis dėstytojo (-os) dėmesio				
6.	Atliktos užduotys palengvino temos problematikos supratimą				
7.	Dėstytojas (-a) suteikė reikiamą pagalbą atliekant užduotis				
Pastabos:					

A – taip, pranoko mano lūkesčius; **B** – taip, atitiko mano lūkesčius; **C** – iš dalies, reikėtų tobulinti; **D** – ne.

Patirties taikymas

Nr.	Teiginys	Taip	Iš dalies	Ne
1.	Igytą patirtį (įgūdžius, žinias) panaudosiu savo darbe			
2.	Igytą patirtį (įgūdžius, žinias) panaudosiu asmeniniame gyvenime			
3.	Seminaro metu kilo idėjų, kaip naujai būtų galima spręsti realiai iškylančias problemas			
Pastabos:				

Bendras seminaro vertinimas (apibraukite pasirinktą balą):

Seminaru esu patenkintas (-a) 5 4 3 2 1 Seminaras visiškai nuvylė

Siūlymai, kaip pagerinti dėstytojo darbą, pasiekti geresnių rezultatų:

2 priedas
Kokią užduotį rinktis, jei turiu 15 min.?

Užd. Nr.	Užduoties pavadinimas	Dalyviai	Trukmė min.	Susijusios temos	Išankstinis pasiruošimas, priemonės	Psl. Nr.
4.	Gardžios alyvuogės	Didelė grupė	10	Asmenybės pažinimas, nuostatos		19
5.	Pasąptingą dvidešimtinę	Poros	10	Asmenybės pažinimas, vadovavimas, komunikavimas, komandos, klientų aptarnavimas		21
7.	Čia nieko nėra	Didelė grupė	15	Asmenybės pažinimas, socialinis suvokimas, komunikavimas		26
11.	Aš tau pasakysiu, kas jis	Mažos grupės	10	Socialinis suvokimas, bendravimas, vadovavimas, klientų aptarnavimas, įvairių valdymas	Taip	42
13.	Būk kuo nori būti!	Individai	15	Motyvacija, vadovavimas, įvairių valdymas		52
14.	Malonūs žodžiai	Mažos grupės	15	Motyvacija, komandos		54
19.	Girdžiu, kad kalbi, girdžiu, ką sakai	Individai	10	Komunikavimas, derybos, vadovavimas, konfliktų valdymas		66
20.	Įdėmusis klausytojas	Individai	15	Komunikavimas, klientų aptarnavimas		68
22.	Kalbėjimo maniera	Individai	15	Komunikavimas		75
29.	Uždavinys, rutulius...	Individai	10	Komunikavimas, vadovavimas		104
31.	Dailininkai	Mažos grupės	8	Komandos, streso valdymas, kūrybinis mąstymas	Taip	109
32.	Jungtis	Mažos grupės	10	Komandos		101
35.	Pelkė	Mažos grupės	15	Komandos	Taip	117
36.	Peržengti Rubikoną	Mažos grupės	5	Komandos, konfliktų valdymas, vadovavimas	Taip	119
37.	Sokanti staltiesė	Mažos grupės	10	Komandos, lyderystė	Taip	121
38.	Išsilavinusio lyderio žodynas	Individai	15	Vadovavimas	Taip	125
46.	Atnaujuoti kumštį	Poros	3	Konfliktų valdymas		180
52.	Penki kodai	Individai	15	Sprendimų priėmimas		200
53.	Sprendimų priėmimo profesionalas	Individai	15	Sprendimų priėmimas		202
54.	Išėjimų mainai	Mažos grupės	10	Sprendimų priėmimas, vadovavimas, komandos	Taip	207
58.	Progresuojanti raumenų relaksacija	Individai	5	Streso valdymas		220
60.	Mano vaikystės namai	Individai	7	Streso valdymas		224
61.	Muilo burbulai	Didelė grupė	7	Streso valdymas	Taip	225
62.	Pasiuokime	Didelė grupė	5	Streso valdymas		227
65.	Pasislėpusios organizacijų struktūros	Individai	15	Organizacijų struktūros		234
70.	Gyvenimas – ne tik darbas	Didelė grupė	15	Organizacijų kultūra, vadovavimas, motyvacija	Taip	250

3 priedas

Kokią užduotį rinktis, jei turitu 30 min.?

Užd. Nr.	Užduoties pavadinimas	Dalyviai	Trukmė min.	Susijusios temos	Išankstinis pasiruošimas, priemonės	Psl. Nr.
3.	Dilemos organizacijoje	Mažos grupės	30	Vadovavimas, motyvavimas, komunikavimas		14
6.	Kelionė per gyvenimą	Individai	20	Asmenybės pažinimas, vertybės		23
8.	Dėmesio! Jus stebi!	Mažos grupės	30	Asmenybės pažinimas, socialinis suvokimas, komunikavimas, įvairdzio valdymas		28
9.	Pirmasis įspudis klaidina	Didelė grupė	20	Socialinis suvokimas, komunikavimas, vadovavimas, klientų aptarnavimas		34
10.	Pažįstamas nepažįstamasis	Mažos grupės	30	Asmenybės pažinimas, socialinis suvokimas, komunikavimas, klientų aptarnavimas	Taip	37
12.	Darbo kabinetas: vadovo ar vadovės?	Mažos grupės	30	Socialinis suvokimas, asmenybių teorijos, stereotipai		45
16.	Motyvuojantis atlygis	Individai	20	Motyvacija, vertybės		59
18.	Vadybos ekspertai	Individai	20	Motyvacija, sprendimų priėmimas, vadovavimas		63
21.	Emocijų fontanas	Didelė grupė	20	Bendravimas, derybos, emocinis intelektas, emocinis darbas, pokyčių valdymas, sprendimų priėmimas, konfliktų valdymas	Taip	71
23.	Kaukės	Didelė grupė	20	Komunikavimas, konfliktų sprendimas, emocinis intelektas		77
24.	Leiskite pasitikslinti	Poros	30	Komunikavimas: aktyvus klausymasis, konfliktų valdymas		79
26.	Nuomonę gerbt!	Mažos grupės	20	Komunikavimas, organizacijų kultūra, konfliktų sprendimas		87
27.	Sėkų seką pasaką	Mažos grupės	25	Komunikavimas, viešas kalbėjimas	Taip	90
30.	Bokštų stovyba	Mažos grupės	25	Komandos, komunikavimas, vadovavimas, kūrybinis mąstymas	Taip	107
34.	Paranojos prieuolis	Mažos grupės	30	Komandos, komunikacija, vadovavimas, konfliktų valdymas	Taip	115
39.	Stumk trauk	Poros	20	Vadovavimas, komandos, motyvavimas, projektų valdymas	Taip	127
41.	Vadovauti be ribų	Mažos grupės	30	Vadovavimas, komunikavimas, komandos	Taip	149
42.	Vadovavo... pripulčiai	Mažos grupės	30	Vadovavimas, sprendimų priėmimas		154
43.	Lyderis – vedlys ar pasekėjas?	Didelė grupė	20	Vadovavimas	Taip	157

44.	Viaduko statybos	Mažos grupės	30	Vadovavimas, komandos, komunikavimas, sprendimų priėmimas	Taip	161
49.	Kūrybinio mąstymo treniruotė	Didelė grupė	30	Kūrybiškumas, sprendimų priėmimas, pokyčių valdymas, komunikavimas	Taip	191
55.	Strategija „nevykėliai“	Mažos grupės	30	Sprendimų priėmimas, vadovavimas		208
56.	Protiniai žmonės, neprotiniai sprendimai	Mažos grupės	30	Sprendimų priėmimas, vadovavimas		210
57.	Šešios mąstymo skrybėlės	Didelė grupė	30	Sprendimų priėmimas	Taip	215
64.	Organizacijų struktūros. Dėlionė	Mažos grupės	20	Organizacijų struktūros	Taip	232
66.	Man patinka čia dirbti	Mažos grupės	30	Organizacijų kultūra, motyvavimas, asmenybės pažinimas	Taip	237
67.	Tautinė tapatybė ir karjera	Didelė grupė	20	Organizacijų kultūra		239
68.	Organizacinės kultūros plėtojamos problemos	Didelė grupė	20	Organizacijų kultūra	Taip	241

4 priedas

Kokią užduotį rinktis, jei turiu daugiau nei 30 min.?

Užd. Nr.	Užduoties pavadinimas	Dalyviai	Trukmė min.	Susijusios temos	Išankstinis pasiruošimas, priemonės	PsL. Nr.
1.	Tiesos ir mitai	Didelė grupė	40	Vertybės ir nuostatos, sprendimų priėmimas, darbas organizacijose		10
2.	Darbas – svajonė, darbas – bausmė	Mažos grupės	35	Asmenybės pažinimas, vadovavimas, organizacijų kultūra, darbas organizacijose		12
15.	Motyvacinio programos	Mažos grupės	40	Motyvacija		56
17.	Surašyk teorijos „tėvę“	Individai	40	Motyvacija		61
25.	Nereikalingi pagrazinimai	Didelė grupė, poros	90	Komunikavimas	Taip	85
28.	Pasikalbėjime be žodžių	Mažos grupės	45	Neverbalinis komunikavimas	Taip	94
33.	Kolektyvinis menas	Mažos grupės	60	Komandos	Taip	113
40.	Ypatingas lyderis po padidinamųjų stiklu	Mažos grupės	90	Vadovavimas, komandos	Taip	129
45.	Misija – taikdarys	Didelė grupė	180	Konfliktų valdymas	Taip	165
47.	Konflikto sandara	Mažos grupės	60	Konfliktų valdymas	Taip	182
48.	Konfliktų sprendimo strategijos	Didelė grupė	60	Konfliktų valdymas	Taip	184
50.	Kokie vadovai, tokie ir pokyčiai	Mažos grupės	90	Sprendimų priėmimas, pokyčių valdymas	Taip	195
51.	Esminiai pokyčių elementai	Mažos grupės	60	Pokyčių valdymas, sprendimų priėmimas	Taip	197
59.	Muzikos valandėlė	Didelė grupė	60	Streso valdymas	Taip	222
63.	Tapybos pamoka	Individai	120	Streso valdymas	Taip	229
69.	Organizacijos simbolių tinklas	Mažos grupės	90	Organizacijų kultūra		245

5 priedas

Individualios užduotys

Užd. Nr.	Užduoties pavadinimas	Dalyviai	Trukmė min.	Susijusios temos	Išankstinis pasiruošimas, priemonės	Psl. Nr.
6.	Kelionė per gyvenimą	Individai	20	Asmenybės pažinimas, vertybės		23
13.	Būk kuo nori būti!	Individai	15	Motyvacija, vadovavimas, įvaidžio valdymas		52
16.	Motyvaujantis atlygis	Individai	20	Motyvacija, vertybės		59
17.	Surask teorijos „tėvė“	Individai	40	Motyvacija		61
18.	Vadybos ekspertas	Individai	20	Motyvacija, sprendimų priėmimas, vadovavimas		63
19.	Girdžiu, kad kalbi, girdžiu, ką sakai	Individai	10	Komunikavimas, derybos, vadovavimas, konfliktų valdymas		66
20.	Įdėmusis klausytojas	Individai	15	Komunikavimas, klientų aptarnavimas		68
22.	Kalbėjimo maniera	Individai	15	Komunikavimas		75
29.	Tas kas, tas kas, rutulukas...	Individai	10	Komunikavimas, vadovavimas		104
38.	Išsilavinusio lyderio žodynas	Individai	15	Vadovavimas	Taip	125
52.	Penki kodėl	Individai	15	Sprendimų priėmimas		200
53.	Sprendimų priėmimo profesionalas	Individai	15	Sprendimų priėmimas		202
58.	Progresuojanti raumenų relaksacija	Individai	5	Streso valdymas		220
60.	Mano vaikystės namai	Individai	7	Streso valdymas		224
63.	Tapybos pamoka	Individai	120	Streso valdymas	Taip	229
65.	Pasilėpusios organizacijų struktūros	Individai	15	Organizacijų struktūros		234

6 priedas

Užduotys mažoms grupėms

Užd. Nr.	Užduoties pavadinimas	Dalyviai	Trukmė min.	Susijusios temos	Išankstinis pasiruošimas, priemonės	Psl. Nr.
2.	Darbas – svajonė, darbas – bausmė	Mažos grupės	35	Asmenybės pažinimas, vadovavimas, organizacijų kultūra, darbas organizacijose		12
3.	Dilemos organizacijose	Mažos grupės	30	Vadovavimas, motyvavimas, komunikavimas		14
8.	Dėmesio! Jus stebi!	Mažos grupės	30	Asmenybės pažinimas, socialinis suvokimas, komunikavimas, įvairzdžio valdymas		28
10.	Pažįstamas nepažįstamas	Mažos grupės	30	Asmenybės pažinimas, socialinis suvokimas, komunikavimas, klientų aptarnavimas	Taip	37
11.	Aš tau pasakysiu, kas jis	Mažos grupės	10	Socialinis suvokimas, komunikavimas, vadovavimas, klientų aptarnavimas, įvairzdžio valdymas	Taip	42
12.	Darbo kabinetas: vadovo ar vadovės?	Mažos grupės	30	Socialinis suvokimas, asmenybių teorijos, stereotipai		45
14.	Malonūs žodžiai	Mažos grupės	15	Motyvacija, komandos		54
15.	Motyvacinio programos	Mažos grupės	40	Motyvacija		56
26.	Nuomonę gerbt!	Mažos grupės	20	Komunikavimas, organizacijų kultūra, konfliktų sprendimas		87
27.	Seku seku pasaką	Mažos grupės	25	bendravimas, viešas kalbėjimas	Taip	90
28.	Pasikalbėjime be žodžių	Mažos grupės	45	Neverbalinis komunikavimas	Taip	94
30.	Bokštų statyba	Mažos grupės	25	Komandos, komunikavimas, vadovavimas, kūrybinis mąstymas	Taip	107
31.	Dailininkai	Mažos grupės	8	Komandos, streso valdymas, kūrybinis mąstymas	Taip	109
32.	Jungtys	Mažos grupės	10	Komandos		101
33.	Kolektyvinis menas	Mažos grupės	60	Komandos	Taip	113
34.	Paranojos priepuolis	Mažos grupės	30	Komandos, komunikavimas, vadovavimas, konfliktų valdymas	Taip	115
35.	Pelkė	Mažos grupės	15	Komandos	Taip	117
36.	Peržengti Rubikoną	Mažos grupės	5	Komandos, konfliktų valdymas, vadovavimas	Taip	119
37.	Šokanti statliesė	Mažos grupės	10	Komandos, lyderystė	Taip	121
40.	Lyderis po padidinamuoju stiklu	Mažos grupės	90	Vadovavimas, komandos	Taip	129

41.	Vadovauti be ribų	Mažos grupės	30	Vadovavimas, komunikavimas, komandos	Taip	149
42.	Vadovavo... prapulčiai	Mažos grupės	30	Vadovavimas, sprendimų priėmimas		154
44.	Viaduko statybos	Mažos grupės	30	Vadovavimas, komandos, komunikavimas, sprendimų priėmimas	Taip	161
47.	Konflikto sandara	Mažos grupės	60	Konfliktų valdymas		182
50.	Kokie vadovai, tokie ir pokyčiai	Mažos grupės	90	Sprendimų priėmimas, pokyčių valdymas	Taip	195
51.	Esminiai pokyčių elementai	Mažos grupės	60	Pokyčių valdymas, sprendimų priėmimas		197
54.	Idejų mainai	Mažos grupės	10	Sprendimų priėmimas, vadovavimas, komandos	Taip	207
55.	Strategija „Nevykėliai“	Mažos grupės	30	Sprendimų priėmimas, vadovavimas		208
56.	Protinei žmonės, neprotinei sprendimai	Mažos grupės	30	Sprendimų priėmimas, vadovavimas		210
64.	Organizacijų struktūros. Dėlionė	Mažos grupės	20	Organizacijų struktūros	Taip	232
66.	Man patinka čia dirbti	Mažos grupės	30	Organizacijų kultūra, motyvavimas, asmenybės pažinimas	Taip	237
69.	Organizacijos simbolių tinklas	Mažos grupės	90	Organizacijų kultūra		245

7 priedas

Užduotys didelei grupei

Užd. Nr.	Užduoties pavadinimas	Dalyviai	Trukmė min.	Susijusios temos	Išankstinis pasirėngimas, priemonės	Psl. Nr.
1.	Tiesos ir mitai	Didelė grupė	40	Vertybės ir nuostatos, sprendimų priėmimas, darbas organizacijose		10
4.	Gardžios alyvuogės	Didelė grupė	10	Asmenybės pažinimas, nuostatos		19
7.	Čia nieko nėra	Didelė grupė	15	Asmenybės pažinimas, socialinis suvokimas, komunikacija		26
9.	Pirmasis įspūdis klaidina	Didelė grupė	20	Socialinis suvokimas, bendravimas, vadovavimas, klientų aptarnavimas		34
21.	Emocijų fontanas	Didelė grupė	20	Komunikavimas, derybos, emocinis intelektas, emocinis darbas, pokyčių valdymas, sprendimų priėmimas, konfliktų valdymas	Taip	71
23.	Kaukės	Didelė grupė	20	Komunikavimas, konfliktų sprendimas, emocinis intelektas		77
43.	Lyderis – vedlys ar pasekėjas?	Didelė grupė	20	Vadovavimas	Taip	157
45.	Misija – talkdarys	Didelė grupė	180	Konfliktų valdymas	Taip	165
48.	Konfliktų sprendimo strategijos	Didelė grupė	60	Konfliktų valdymas	Taip	184
49.	Kūrybinio mąstymo treniruotė	Didelė grupė	30	Kūrybiškumas, sprendimų priėmimas, pokyčių valdymas, komunikavimas	Taip	191
57.	Sešios mąstymo skrybėlės	Didelė grupė	30	Sprendimų priėmimas	Taip	215
59.	Muzikos valandėlė	Didelė grupė	60	Streso valdymas	Taip	222
61.	Muitlo burbulai	Didelė grupė	7	Streso valdymas	Taip	225
62.	Pasijuokime	Didelė grupė	5	Streso valdymas	Taip	227
67.	Tautinė tapatybė ir karjera	Didelė grupė	20	Organizacijų kultūra		239
68.	Organizacinės kultūros plėtojamos Problemos	Didelė grupė	20	Organizacijų kultūra	Taip	241
70.	Gyvenimas – ne tik darbas	Didelė grupė	15	Organizacijų kultūra, vadovavimas, motyvacija	Taip	250

8 priedas

Užduotys, atliekamos poromis

Užd. Nr.	Užduoties pavadinimas	Dalyviai	Trukmė min.	Susijusios temos	Išankstinis pasiruošimas, priemonės	Psl. Nr.
5.	Paslaptinga dvidešimtinė	Poros	10	Asmenybės pažinimas, vadovavimas, komunikavimas, komandos, klientų aptarnavimas		21
24.	Leiskite pasitiksinti	Poros	30	Komunikavimas: aktyvus klausynasis, konfliktų valdymas		79
39.	Stumk trauk	Poros	20	Vadovavimas, komandos motyvavimas, projektų valdymas	Taip	127
46.	Aigniaužti kumštį	Poros	3	Konfliktų valdymas		180
25.	Nereikalingi pagražinimai	Didelė grupė, poros	90	Komunikavimas	Taip	85

9 priedas

Žinių patikrinimo testas

Vardas, pavardė, data: _____

1. Atribucijos teorija teigia, kad:

- a) stebėdami individo elgesį, bandome nustatyti, ar jį sukėlė vidinės, ar išorinės priežastys;
- b) kalbėdami apie save, sėkmę priskiriame savo nuopelnams;
- c) kalbėdami apie kolegas, juos nepakankamai vertiname;
- d) stebėdami individo elgesį, nesąmoningai lyginame su savo nuostatomis, susijusiomis su patiriama situacija.

2. Konsensusas reiškia:

- a) pritarimą grupės nuomonei;
- b) sprendimo palaikymą ir nusiteikimą jį įgyvendinti;
- c) bendrą grupės sprendimą balsų dauguma;
- d) specialistų nuomonę sprendžiamu klausimu.

3. Formuojant komandą, svarbiausi veiksniai yra:

- a) narių atranka, mokymas, atlygis;
- b) kompetencija, tikslų konkretumas, veiklos efektyvumas;
- c) strategija, palaikymas, atlyginimas;
- d) komandos dydis, motyvacija, piniginiai ištekliai, atsakomybė.

4. Vertybės yra:

- a) esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą;
- b) nuostatos apie tai, kas gyvenime vertinga;
- c) galutiniai ir tarpiniai sprendimai gyvenime;
- d) argumentai, patvirtinantys, kas yra bendražmogiška, o kas – amžina.

5. Esant konkretiems suvaržymams, pasirenkami efektyviausi sprendimai yra:

- a) racionalūs;
- b) optimalūs;
- c) kiekybiniai;
- d) kokybiniai.

6. Individai kiekybiškai išmatuojamas užduotis atlieka sparčiau:

- a) kai užduotys yra sąlyginai lengvos ir individas žino, kad yra stebimas;
- b) kai užduotys yra sąlyginai lengvos ir individas žino, kad nėra stebimas;
- c) kai darbo rezultatai yra vertinami pagal išdirbį;
- d) a ir b atsakymai teisingi.

7. Grupės nuomonės palaikymas, sąmoningai atsisakant savosios, vadinamas:

- a) grupiniu egoizmu;
- b) konformizmu;
- c) darbingumo bangavimu;
- d) konsensusu.

8. Vadovų tinklėlis:

- a) priklauso elgsenos teorijai;
- b) priklauso bruožų teorijai;
- c) priklauso atsitiktinumų teorijai;
- d) tai vadinamasis Fiedlerio modelis, skirtas paaiškinti vadovavimo stiliui.

9. Pasak darbo motyvacijos tyrėjo Rilio, *organizacija* darbuotojus gali motyvuoti:

- a) įvairiais apdovanojimais, lanksčiu darbo grafiku, pinigais;
- b) darbo sąlygomis, darbo turiniu, pinigais;
- c) tik pinigais;
- d) nėra teisingo atsakymo, nes Rilis apibrėžė 5 šaltinius, kurie gali motyvuoti darbuotojus.

10. Pasipriešinimą pokyčiams lemia:

- a) įprotis ir baimė prarasti ką nors vertinga;
- b) nežinomybės baimė ir grupinė inercija;
- c) įgūdžių trūkumas;
- d) visi atsakymai teisingi.

11. Grupės *stabilumo* vystymosi etape atsiskleidžia:

- a) veiklos efektyvumo stoka, lyderio iškilimas veikiant aureolės efektui;
- b) efektas „mes ir jie“, konformizmas;
- c) socialinis palengvinimas, poreikių patenkinimas, lojalumas;
- d) b ir c atsakymai teisingi.

12. Efektas „mes ir jie“ reiškia:

- a) siekį įtikti savo grupės nariams, pabrėžiant nepritarimą kitų grupių nuomonei ar elgesiui;
- b) savo grupės tikslų, siekių ir vertybių iškelimą aukščiau už atskirų asmenų tikslus, siekius, vertybes;
- c) priklausomybės jausmą tam tikrai grupei;
- d) savos grupės pranašumų akcentavimą ir kitos grupės trūkumų pabrėžimą.

13. Darbuotojų motyvavimo metodai:

- a) lenktyniavimas, kompromisas, bendradarbiavimas, paternalizmas, direktyviškumas;
- b) direktyviškumas, konkurencingumas, dalyvavimas, premijavimas, mokymai užsienyje, atlyginimo padidinimas;
- c) autokratinis, direktyvinis, demokratinis, liberalusis;
- d) tikslinis valdymas, elgsenos modifikavimas, pripažinimas, kintamas atlygis, kompetencijos skatinimas.

14. Pokalbio valdymo priemonė, kai norima pakreipti pokalbį klausytojui pageidaujama linkme:

- a) perfrazavimas;
- b) apibendrinimas;
- c) atspindėjimas;
- d) pasitikslinimas.

15. Šešių asmenybės tipų modelis teigia, kad:

- a) darbuotojo pasitenkinimas darbu priklauso nuo asmenybės sutapimo su profesine aplinka laipsnio;
- b) savivertė yra tiesiogiai susijusi su sėkmės lūkesčiais;
- c) pagrindinės asmenybės savybės yra ekstravertiškumas, nuolaidumas, stropumas, emocinis stabilumas, atvirumas patirčiai ir intuityvumas (Meyers-Brigs tipologija);
- d) tik aukštus emocinio stabilumo rodiklius turintys žmonės išsaugo savo darbą.

16. Lankstus darbo grafikas – tai:

- a) laisvai pasirenkamas darbo laikas darbo dienos metu;
- b) laisvas darbo grafikas;
- c) nuo tam tikrų aspektų (pvz., skubūs projekto terminai, darbuotojo liga ir pavadavimas) priklausanti darbo dienos trukmė;
- d) pamaininis darbo grafikas.

17. Darbuotojų vienuodų ar panašių įsitikinimų sistema, skirian-ti vieną organizaciją nuo kitos, yra:

- a) organizacijos kultūra;
- b) organizacijos įvaizdžio pagrindas;
- c) organizacijos klimatas;
- d) korporatyvinė socialinė atsakomybė.

18. Stresas ir darbingumas:

- a) susijęs tiesiogiai: kuo didesnis stresas, tuo mažesnis darbingumas;
- b) nesusijęs: stresai priklauso nuo vadovų taikomo vadovavimo stiliaus ir gyvenimo aplinkybių;
- c) susiję netiesiogiai: reakcija į stresą daugiausia priklauso nuo asmenybės vertybių;
- d) susijęs tiesiogiai: norint užtikrinti darbingumą, reikalingas tam tikras, tačiau neilgalais ir neintensyvus stresas.

19. Nuostata yra:

- a) vertinamojo pobūdžio pareiškimas dėl objektų ar įvykių;
- b) vertybinė orientacija, atsiskleidžianti per asmenybės identitetą;
- c) suvokimo atspindys elgesyje su darbuotojais;
- d) viešas nuomonės pareiškimas.

20. Socialinis dykinėjimas – tai:

- a) socialinio apsunkinimo grupinio elgesio efektas;
- b) sąmoningas savo indėlio į užduoties atlikimą mažinimas.
- c) netinkamo motyvavimo išdava ir iš to kylantis darbo vengimas;
- d) slapta kolegų darbo rezultatų pasisavinimas.

21. Konfliktų tipai pagal pasekmes:

- a) turinio, proceso, santykių;
- b) funkciniai, disfunkciniai;
- c) asmeniniai, tarpasmeniniai, grupiniai ir organizaciniai;
- d) visi atsakymai iš dalies teisingi.

22. Konfliktai organizacijose:

- a) jų reikia stengtis išvengti. Tai įmanoma pirmiausia atskiriant darbo reikalus nuo emocijų;
- b) jų nereikia stengtis vengti, svarbu konfliktus tinkamai sureguliuoti;
- c) juos reikia skatinti, nes konfliktai – inovatyvių ir konkurencingų darbo metodų variklis;
- d) reikia vengti tik funkcinį, disfunkcinį, proceso, turinio ir santykių konfliktų.

23. Kintamo atlygio programos yra:

- a) nuo darbo rezultatų priklausantis atlyginimas;
- b) vienetinio atlygio planai, priedai, pelno dalijimasis, premijos, naudos pasidalijimas;
- c) įvairios atlyginimo formos: pinigai, nuolaidos bendrovės produktams, papildomos atostogos ir kt.
- d) kintantis atlyginimo koeficientas, priedai, komandinis skatinimas, premijos.



Agota Giedrė Raišienė – socialinių mokslų daktarė, Mykolo Romerio universiteto docentė, „Akademinės vadybos ir administravimo asociacijos“ steigėja bei prezidentė, UAB „Bridge2Apex“ partnerė, mokymų trenerė, sukaupusi solidžią patirtį ugdam ir konsultuojant privataus bei viešojo sektoriaus organizacijų vadovus.

Agota Giedrė yra Vokietijoje (Kelne) publikuotos monografijos autorė, savo mokslinių tyrimų rezultatus pateikianti mokslo žurnaluose, konferencijose, užsienio universitetuose skaitomose paskaitose.

Vadybinės minties praktinėmis išvalgomis Agota Giedrė dalijasi periodinėje spaudoje: nuo 2003 m. „Verslo žiniuose“, www.ManoKarjera.lt, „Aš ir psichologija“ pristatyta 12 autorės straipsnių organizacijų valdymo efektyvumo tematika.

Raišienė, Agota Giedrė

Ra-144 ORGANIZACINĖS SĖKMĖS UGDYMO PRATYBOS. Metodinis leidinis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2011. 284 p.

Bibliogr. 263–265 p.

ISBN 978-9955-19-347-0

„Organizacinės sėkmės ugdymo pratybų“ tikslas – lavinti būsimųjų darbuotojų bei organizacijose dirbančių vadovų ir specialistų bendrąsias kompetencijas, siekiant organizacijų veiklos efektyvumo.

Knyga skirta universitetų ir kolegijų dėstytojams bei studentams, besidomintiems praktiniais vadybos, psichologijos, sociologijos ir kitų socialinių mokslų žinių taikymo organizacijose klausimais; mokytojų specialistams, dirbantiems privačiame sektoriuje ir organizuojantiems žmonių išteklių tobulinimo(si) seminarus bei renginius; vadovams bei įmonių vidiniams treneriams, ieškantiems įkvepiančių komandos „apsildymo“ ir telkimo, asmeninės atsakomybės ir lyderystės ugdymo, klientų aptarnavimo įgūdžių gerinimo pratimų; mokyklų pedagogams, norintiems padėti mokiniams susidaryti socialiai vertingas asmenines pasaulio suvokimo struktūras.

Knygos užduotys skatina dalyvių entuziazmą, smalsumą, kūrybiškumą, stiprina savivertę ir pagarbą kitam žmogui, taip pat kviečia mokytis bendradarbiauti, valdyti komandos elgseną, naudoti kokybinius sprendimų parengimo metodus grupėse, spręsti konfliktus, mažinti stresą, pažinti ir motyvuoti darbuotojus ir t. t. Aukštųjų mokyklų dėstytojams siūloma dalykinių žinių įtvirtinimo užduočių.

Knygą sudaro vienuolika dalių ir 70 užduočių, kurias pateikiant laikomasi loginės struktūros: individas, grupė, organizacija.

UDK 658.3(075.8)

Agota Giedrė Raišienė

Organizacinės sėkmės ugdymo pratybos

Metodinis leidinys

Redagavo Jūratė Balčiūnienė
Viršelio dailininkė Jūratė Dusevičiūtė
Maketavo Daiva Šepetauskaitė

SL 585. 2011 10 26. 9,00 leidyb. apsk. l.

Tiražas 250 egz. Užsakymas 14 190

Išleido Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete www.mruni.eu

El. paštas leidyba@mrni.eu

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete www.kopija.lt

El. paštas info@kopija.lt

Spausdino UAB „Vita Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete www.bpg.lt

El. paštas info@bpg.lt